



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL**

**ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR
SOCIAL DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA UNIVERSIDAD DE
PANAMÁ, AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS
OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA**

POR

ANABEL CHEN MOLINA

CIP 8 522 526

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO ESTABLECIDO PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRÍA EN GERENCIA DEL BIENESTAR SOCIAL**

PANAMÁ, REPUBLICA DE PANAMÁ 2008

APROBACIÓN

Asesora _____

Jurado _____

Jurado _____

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado

Fecha _____

DEDICATORIA

A mis padres, Ricardo Chen Martinez e Isabel Molina Ortega, quienes me enseñaron, desde mi infancia, el valor de la educación como factor de cambio y desarrollo

Igualmente dedico este trabajo a mi amado esposo Héctor Ivan Castillo quien siempre me apoyo y me animó a desarrollarme profesionalmente a mis pequeñas hijas Daniella Denisse y Gabriela Diane a quienes amo profundamente las cuales no comprendían mis ausencias, gracias por alentarme con sus sonrisas, abrazos, y fueron mi estímulo para culminar la presente investigación

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, mi Señor por la sabiduría y medios que me brindó para el desarrollo del presente trabajo

A mis amigos y amigas por su disponibilidad siempre que los necesité entre ellos Miguel Bolaños, Diana Bernal Edith Bernos y Mayra de Montilla Q E P D

A los/as profesores/as de los diversos cursos por su dedicación, tiempo y por los conocimientos transmitidos En especial a la Profesora Sandra Brugiatti por su paciencia, su atención y supervisión en el desarrollo de la investigación

Finalmente es importante agradecer profundamente a dos profesoras del Departamento de Trabajo Social y docentes de la Maestría en Gerencia del Bienestar Social quienes me animaron a lo largo de la carrera, ellas son la Profesora Nivia Campos y la Profesora Amelia Márquez de Pérez, gracias

De igual manera, agradezco la colaboración de la Directora de Personal, la Profesora Ilse María Crócamo de Rodríguez y la Licenciada Rosa Evelia Chong Jefa de la Sección de Bienestar Social del Empleado

ÍNDICE GENERAL

	Página
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE GRÁFICAS	XII
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
INTRODUCCIÓN	XVI

CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1 1 Antecedentes	1
1 2 Formulación del problema	3
1 3 Justificación	9
1 4 Hipótesis	12
1 5 Objetivos	13
1 5 1 Objetivos generales	13
1 5.2 Objetivos específicos	13
1 6 Proyecciones	14
1 7 Clientes	15
1 8 Beneficiarios	15

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2 1 Política Sociales y Bienestar Social	17
---	-----------

2 1 1	Las Políticas sociales	17
2 1 2	Bienestar social	22
2 1 3	Globalización, modernización del Estado y el bienestar social	25
2 1 3 1	La estructura del Estado	27
2 1 3 2	La estructura productiva	30
2 1 3 3	Tendencias en el mercado laboral	31
2 1 3 4	Modernización del Estado y bienestar social	32
2 1 4	El desarrollo humano	35
2 1 5	Derechos humanos y bienestar social	38
2 1 6	Las políticas de bienestar social	39
2 1 7	Participación y bienestar social	41
2 1 8	Tendencias recientes y problemas actuales de la política de bienestar social	43
2 2	Programas y Servicios de Bienestar Social	47
2.2 1	Gerencia social en las políticas, programas y servicios de bienestar social	54
2 2 2	Importancia de un diagnóstico de necesidades para la definición de los programas de bienestar social	61
2.2 3	Evaluación de los programas y servicios de bienestar social	63
2 2 3 1	Definiciones del concepto evaluación	64
2 2 3 2	Tipos de evaluación	70
2 2 3 2 1	Segun el momento que se evalua	72
2 2 3 2 2	Segun las funciones que cumple la evaluación	72

2 2 3 2 3	Segun la procedencia de los evaluadores	72
2 2 3 2 4	Segun los aspectos del programa que son objeto de evaluación	74
2 3 Universidad de Panamá y Bienestar Social del Empleado		
2 3 1	Caracterización de la Universidad de Panamá	78
2 3 1 1	Breve reseña histórica de la Universidad de Panamá	78
2 3 1 2	La Universidad de Panamá tiene como fines principales	79
2 3 1 3	Órganos Colegiados de Gobierno	80
2 3 1 4	Misión de la Universidad de Panamá	80
2 3 1 5	Visión de la Universidad de Panamá	81
2 3 1 6	Valores universitarios	81
2 3 1 7	Unidades académicas y administrativas	83
2 3 1 8	Ofertas académicas	85
2 3 1 9	Infraestructura de la Universidad de Panamá	86
2 3 1 10	Servicios y productos	87
2 3 1 11	Población universitaria	87
2 4 La Vicerrectoría Administrativa		
2 4 1	Objetivos de la Vicerrectoría Administrativa	88
2 4 2	Funciones generales de la Vicerrectoría Administrativa	88
2 4 3	Unidades adscritas a la Vicerrectoría Administrativa	89
2 5 Dirección de Personal		
2 5 1	Antecedentes de la Dirección de Personal	89

2 5 2	Objetivos de la Dirección de Personal	90
2 5 3	Estructura organizativa de la Dirección de Personal	91
2 5 4	Funciones de la Dirección de Personal	92
2 5 5	Funciones de la Sección de Bienestar Social del Empleado	93
2 6	Dirección General de Carrera Administrativa	94
 CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN		 96
3 1	Población de estudio	97
3 2	Diseño muestral	98
3 3	Variables e indicadores de la investigación	99
3 4	Recolección de la información	100
3 5	Instrumentos de medición para la recolección de la información	102
3 5 1	La entrevista	102
3 5 2	El cuestionario	103
3 5 3	La observación	104
3 6	Análisis de documentos	104
3 7	Tratamiento de la información	105
3 6	Los recursos	105
 CAPÍTULO IV PRESENTACIÓN INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		 108
4 1	Generalidades del personal administrativo	108
4 2	Definición del concepto bienestar social por parte del personal	121

administrativo y gerentes sociales.

4 3	Opinión del personal administrativo y gerentes respecto a la Sección de Bienestar Social del Empleado	124
4 4	Opinión de las gerentes sociales, respecto a las políticas nacionales e internacionales en materia de bienestar social	144
4 5	Antecedentes de la Sección de Bienestar Social Del Empleado	147
4 6	Planificación Estratégica en la Sección de Bienestar Social del Empleado	149

CAPÍTULO V PROPUESTA TÉCNICA PARA LA GERENCIA SOCIAL DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ.

165

5 1	Resumen ejecutivo	165
5 2	Objetivo general	165
5 3	Objetivos específicos	165
5 4	Propuesta de gestión	166
5 4 1	Lineamientos para el Desarrollo de Políticas Sociales para la Sección de Bienestar Social del Empleado	166
5 4 2	Paradigmas de las políticas sociales	169
5 4 3	Fases y características del proceso de política social	175
5 4 4	Consideraciones generales respecto a la gerencia social	180
5 4 4 1	Funciones del o la gerente social	182
5 4 4 2	Programa de capacitación para los gerentes sociales	190
5 4 4 3	Herramientas para la gerencia social de programas y	191

servicios sociales	
5 4 4 4 Acciones de mejora clasificadas por criterios de calidad	197
que permitirán visualizar los resultados de los Programas de	
Bienestar Social de Empleado	
5 5 Población beneficiaria	203
5 6 Metodología	203
5 7 Administración de la propuesta	205
CONCLUSIONES	205
RECOMENDACIONES	208
ANEXOS	213
BIBLIOGRAFÍA	244

ÍNDICE DE CUADROS

DESCRIPCIÓN	PAGINA
CUADRO N°1 UNIDADES ADMINISTRATIVAS DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	109
CUADRO N°2 EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN EL SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, MARZO DE 2006	110
CUADRO N°3 ESTADO CIVIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO MARZO DE 2006	111
CUADRO N 4 ULTIMO NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	112
CUADRO N°5 NIVELES FUNCIONALES Y GRUPOS LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO O RECIBIDO LOS SERVICIOS QUE OFRECE BIENESTAR SOCIAL EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	114
CUADRO N°6 AÑOS DE LABORAR EN LA INSTITUCION PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGUN EL SEXO MARZO DE 2006	118
CUADRO N 7 UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGUN LA CONDICION MARZO DE 2006	119
CUADRO N°8 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SI CONSIDERA QUE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, BRINDA SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	124
CUADRO N°9 PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA SECCIÓN DE BIENESTAR DEL EMPLEADO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA	130
CUADRO N°10 TIPO DE ATENCIÓN RECIBIDA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO LOS SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN UNIDADES ADMINISTRATIVAS CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, MARZO DE 2006	131

CUADRO N 11 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LA INFRAESTRUCTURA DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	133
CUADRO N 12 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA ATENCION QUE BRINDA LA SECCION DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN UNIDADES ADMINISTRATIVAS MARZO DE 2006	134
CUADRO Nº13 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA INFORMACION DE ACTIVIDADES DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	135
CUADRO Nº14 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	136
CUADRO N 15 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA DIVERSIDAD DE SERVICIOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN UNIDADES ADMINISTRATIVAS MARZO DE 2006	137
CUADRO Nº16 OPINÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	138
CUADRO N 17 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SI CONSIDERA QUE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO CUENTA CON EL RESPALDO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ	141

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N 1 UNIDADES ADMINISTRATIVAS DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	110
GRÁFICA N 2 EDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	111
GRÁFICA Nº 3 ULTIMO NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	113
GRÁFICA N 4 NIVELES FUNCIONALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO O RECIBIDO LOS SERVICIOS QUE OFRECE BIENESTAR SOCIAL EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	115
GRÁFICA Nº 5 AÑOS DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGUN EL SEXO MARZO DE 2006	115
GRÁFICA Nº 6 UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGUN LA CONDICION MARZO DE 2006	120
GRÁFICA Nº7 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENTES SOCIALES	121
GRÁFICA Nº 8 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SI CONSIDERA QUE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA, BRINDA SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL A PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006	125

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N°1 LISTADO DE CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ESTUDIO MARZO DE 2006	117
TABLA N 2 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENTES SOCIALES	121
TABLA N°3 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL POR LAS GERENTES DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	123
TABLA N° 4 DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR DEL SOCIAL POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LAS GERENTES SOCIALES MARZO DE 2006	126
TABLA N°5 MEDIO POR LOS CUALES SE INFORMÓ EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SE DIVULGAN LOS SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	129
TABLA N°6 NECESIDADES Y/O PROBLEMAS ATENDIDOS POR LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2007	132
TABLA N°7 SUGERENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS Y/O SERVICIOS QUE CONSIDERAN DEBERÍA OFRECER LAS SECCIÓNDE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	139
TABLA°8 POLÍTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE HACEN ÉNFASIS EN LOS SERVICIOS Y PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	144
TABLA N°9 LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ CUENTA CON OLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL ESPECÍFICAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006	145
TABLA N° 10 NORMAS INSTITUCIONALES QUE RESPALDAN LA EXISTENCIA DEL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL DEL	146

EMPLEADO MARZO DE 2006

TABLA N 11 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL REGLAMENTO DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	146
TABLA Nº12 ANTECEDENTES DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	147
TABLA N 13 OPINION DE LAS GERENTES SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	149
TABLA Nº14 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LOS OBJETIVOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	150
TABLA Nº15 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SI EXISTE RELACIÓN ENTRE LA MISIÓN Y LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ CON LOS OBJETIVOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	151
TABLA N 16 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LAS FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	152
TABLA N 17 OPINIÓN DE LAS GERENTES RESPECTO SI LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO DESARROLLA PROGRAMAS O SERVICIOS MARZO DE 2006	153
TABLA N 18 CONSIDERACIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SI LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA SATISFACEN LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006	154
TABLA Nº 19 RESPUESTA QUE DIERON LAS GERENTES SOCIALES SI LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO CUENTA CON UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006	155
TABLA N 20 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES RESPECTO AL ESTABLECIMIENTO DEL VOLUMEN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EN QUÉ UNIDAD ADMINISTRATIVA O CARGO SE ENCUENTRA MARZO DE 2006	156

TABLA N° 21 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	157
TABLA N°22 OTRAS DISCIPLINAS QUE REQUIERE SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL MARZO DE 2006	158
TABLA N° 23 CUENTA LA SECCIÓN CON UN CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES MARZO DE 2006	159
TABLA N° 24 CUENTA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO CON UN PLAN ESTRATÉGICO MARZO DE 2006	160
TABLA N° 25 EQUILIBRIO ENTRE LAS DEMANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS INFRAESTRUCTURA EQUIPO Y MOBILIARIO MARZO DE 2006	161
TABLA N° 26 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES DE CÓMO CONTRIBUYE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA MARZO DE 2006	162
TABLA N° 27 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006	163

INTRODUCCION

El bienestar social es el conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida tanto material social, espiritual afectivo. Estas condiciones son influenciadas por instituciones, leyes, valores, cultura, programas, beneficios y servicios. Una sociedad que ha alcanzado su bienestar social es porque ha satisfecho sus necesidades fundamentales de empleo ingresos, educación, salud, vivienda y servicios publicos, y en otros aspectos como la seguridad social la cultura, el ocio y las posibilidades de participar en la toma de decisiones

La investigación señala el conocimiento que tiene el personal administrativo sobre los servicios de bienestar social, e identifica las políticas sociales de bienestar social que benefician al personal administrativo de la Universidad de Panamá, cabe señalar que a los/as directivos/as de Bienestar Social del Empleado se le realizaron entrevistas sobre los servicios que desarrollan

Se identifican los servicios que brinda la Sección de Bienestar Social al personal administrativo se presentan las medidas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida y la productividad del trabajador/a administrativo de la Universidad de Panamá

Esta investigación identifica y describe los servicios de bienestar social que se le ofrece al personal administrativo con miras a desarrollar una propuesta de políticas sociales y de calidad, tomando en cuenta la participación del personal administrativo autoridades y especialistas responsable de la atención a los usuarios, siendo la Dirección de Personal, el escenario de acción en el Campus Universitario

Considero importante mencionar que uno de los factores que motivo la realización de la presente investigación fue mi experiencia laboral como Trabajadora Social en la Sección de Bienestar Social desde el año 1999 al 2004 conocer la percepción de los trabajadores sobre los servicios que se ofrecen. También aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría, y a través de este estudio fortalecer la gestión del trabajo que realiza la Dirección de Personal a favor del personal administrativo en el cumplimiento de la misión y visión de la Universidad de Panamá.

El contenido de este trabajo de investigación está estructurado con la dedicatoria y el agradecimiento. Seguidamente la parte expositiva está conformada por la introducción, el Capítulo I contempla los aspectos generales de la investigación con sus respectivos subtemas como son antecedentes, formulación del problema, justificación, hipótesis, objetivos proyecciones clientes y beneficiarios.

El Capítulo II describe el marco teórico referencial de la investigación, el cual comprende la definición de políticas sociales, bienestar social, globalización, desarrollo humano antecedentes de los servicios de bienestar social principios normativos para las políticas y programas de bienestar social, la importancia del diagnóstico de necesidades, el proceso de evaluación de los programas de bienestar social. Se hace una caracterización de la Universidad de Panamá, en especial de la Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Personal.

El Capítulo III se refiere al aspecto metodológico de la investigación, el cual indica el tipo de estudio población y muestra que presenta el diseño de la investigación así como las fuentes de información empleadas en la recogida de los datos

El Capítulo IV registra los resultados, interpretación y análisis de la información presentada mediante cuadros, tablas y gráficas acerca de las generalidades de la población del personal administrativo

El Capítulo V indica la propuesta de gestión de los lineamientos para el diseño de las políticas sociales para el bienestar social de los /as empleado/a. Se presentan los objetivos, propuesta de gestión, lineamientos para el desarrollo de políticas sociales para Bienestar Social del Empleado paradigmas de las políticas sociales, fases y características del proceso de política social consideraciones generales respecto a la gerencia social funciones del o la gerente social programa de capacitación para los gerentes sociales, herramientas para la gerencia social de programas y servicios sociales, acciones de mejora clasificadas por criterios de calidad que permitirán visualizar los resultados de los programas, la población beneficiaria, la metodología, y finalmente la administración de la propuesta.

En la sección de anexos, se presentan los documentos tramitados que hicieron posible la realización del estudio mediante notas emitidas a las autoridades administrativas, el cuestionario la entrevista de campo y los instrumentos de investigación aplicados al personal administrativo como a las gerentes sociales

Por ultimo se enuncia la lista de referencias, fuentes y consultas bibliográficas que sustentan la selección de la teoría científica que permitieron la ejecución del estudio de investigación.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

CAPITULO 1 GENERALIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Los servicios de Bienestar Social del Empleado se iniciaron en el año 1982 impulsados por la Licenciada Teresa Spalding quien laboro como Trabajadora Social en la Dirección de Personal

Los servicios que desarrollaba la Administración de la Universidad de Panamá en conjunto con la Asociación de Empleados de la Universidad de Panamá (ASEUPA) antes de la creación del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo en el año 1985 de acuerdo a información proporcionada por Miguel Bolaños Analista de Recursos Humanos III quien formo parte del equipo de funcionarios que propiciaron la Reglamentación de la Carrera Administrativa en 1985 durante la entrevista realizada, expresa que los servicios eran

- Servicios de clínica de la salud
- Servicios odontológicos
- Servicios de créditos en la Farmacia Universitaria y la Librería Universitaria
- Celebración de actividades sociales día de las madres día del padre formación de ligas deportivas entre otros,
- Programa de Fortalecimiento Escolar que se ofrecía a los hijos de trabajadores/as

- Servicio de cafetería a precios módicos

El desarrollo de los servicios propiciaron la creación del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo igualmente las luchas internas por la derogación del Decreto Ley N 144 que regía la Universidad de Panamá y la elaboración de una nueva Ley Orgánica, propició que los trabajadores organizados por ASEUPA tomaran como iniciativa la creación de este Reglamento los cuales tenían representación importante en el Consejo Universitario Provisional (CUP) responsable de la elaboración de la nueva Ley Orgánica. Las reivindicaciones de los trabajadores se resumieron en la creación del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo en el año 1985 Es importante mencionar que la Ley Organica crea la Carrera Administrativa y la desarrolla el Reglamento

De acuerdo con la información de las Analistas de Recursos Humanos III y especialistas en Trabajo Social a cargo de la Sección de Bienestar Social entre los servicios que se brindaban también se pueden mencionar servicios de salud por enfermedades comunes servicios de salud ocupacional servicios de orientación a jubilados/as atención a funcionarios/as con problemas de adicción a la drogas servicios de asistencia social (casos fortuitos desastres naturales) servicios de facilidades económicas (Centro de Orientación Infantil y Familiar (COIF) en las Cafeterías la Librería Universitaria, exoneración del pago de la matrícula a funcionarios con un ingreso menor de B/ 500 00 entre otros)

1 2 Formulación del problema

Los profundos cambios tecnológicos económicos políticos y sociales constituyen las características del mundo actual que han condicionado a la comunidad y las transformaciones que influyen directamente en las organizaciones donde los gerentes y directivos deben, además preocuparse por el establecimiento de política que propugnan el bienestar social

En este sentido el bienestar social se refiere al conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida, que además de las condiciones materiales son las condiciones sociales culturales espirituales y afectivas cuya importancia y significación en la felicidad y el bienestar humano son innegables (Naciones Unidas 1995)

Los servicios de bienestar social para el personal administrativo se han desarrollado a través de la Sección de Bienestar Social del Empleado de la Dirección de Personal La Universidad de Panamá utiliza como norma el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo aprobado el 8 de agosto de 1985 cuyo objetivo central es regular la relaciones laborales entre la Universidad de Panamá y el personal administrativo basado en un sistema de administración de personal de carácter técnico y científico en el cual se toman en cuenta los méritos competencias e idoneidad de los mismos

Entre los principios generales contenidos en el artículo número tres (3) literal ch y d del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 se mencionan

“ch. Igual trato consideración y respeto para los servidores administrativos sin distinción de sexo edad, raza, clase social, ideas políticas religiosas o de cualquier índole.

d. Todos los servidores administrativos tendrán derecho y oportunidad a recibir facilidades de bienestar social y a superarse profesionalmente conforme a la capacidad financiera de la institución.”

Por otra parte en el Capítulo III titulado Medidas de Protección y Bienestar Social de los Administrativos en su artículo n° 204 205 206 el Reglamento señala

Artículo n° 204 Las medidas de protección y bienestar social se aplicarán mediante programas cuyos contenidos contemplan actividades culturales recreativas asistencia social, ayuda económica, fortalecimiento institucional y relaciones laborales.

Artículo n° 205 Para ejecutar estos programas de protección y bienestar social se utilizarán recursos humanos y materiales con los que cuenta la Universidad de Panamá y se podrán realizar en la medida que lo permite la capacidad financiera de la institución.

Artículo n 206 *Le corresponde a la Dirección de Personal desarrollar programas de bienestar social a los que se refiere el presente título*

Igualmente el Reglamento hace mención de programas y actividades de bienestar social que deben ser ejecutadas por la Dirección de Personal y no enuncia políticas de bienestar social

La investigación pretende conocer la percepción de los trabajadores administrativos sobre Bienestar Social del Empleado de la Dirección de Personal sin dejar de mencionar que el personal administrativo se sirve de otras Unidades Administrativas como el Centro de Orientación Infantil y Familiar (COIF) La Asociación de Empleados de la Universidad de Panamá (ASEUPA) Clínica Universitaria, Consultorio de Asistencia Legal Clínica Odontológica, etc. Es necesario señalar que los servicios que desarrollan estas unidades no son específicos de la administración para los empleados administrativos sino que se crearon con fines académicos por ejemplo laboratorios para la práctica profesional de los estudiantes servicios de extensión entre otros. Al diseñarse los servicios no fueron orientados solo para el personal administrativo estos servicios en consecuencia le sirven a los tres estamentos de la Universidad de Panamá como son estudiantil administrativos y docentes. Algunos de estos servicios de los cuales se sirve el personal administrativo tienen una proyección hacia la comunidad, entre ellos el Consultorio de Asistencia Legal la Clínica de Odontología y la Clínica Universitaria.

En el contexto organizacional el recurso más valioso es el recurso humano ya que las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. En este sentido la Universidad, con funciones de investigación docencia y extensión depende de sus recursos humanos en este caso el personal administrativo que opera al producir bienes y servicios atender a sus clientes y alcanzar los objetivos generales y estratégicos que le son propios.

Por tanto Chiavenato (2002) se refiere a “calidad de vida laboral al bienestar general y la salud que deben reflejar los/as trabajadores en el desempeño de sus tareas. La calidad de vida laboral del personal administrativo incluye los aspectos físicos ambientales psicológicos del lugar de trabajo. En este contexto se presentan dos situaciones por una parte la necesidad de proporcionar al personal administrativo condiciones que propicien el bienestar y la satisfacción en el trabajo y por otra, el interés de la Universidad por utilizar y desarrollar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros y de ahí su interés por mejorar.

Toda organización orientada hacia la calidad requiere de trabajadores/as motivados/as que participen activamente en las funciones que se le asignan, y que sean recompensados por sus contribuciones. Es decir la competitividad organizacional la calidad y productividad requieren obligatoriamente de una vida laboral adecuada. Esto significa que para dar un buen servicio al cliente externo” la Universidad no debe olvidar al cliente interno el personal de planta. Para satisfacer al cliente externo es decir a los/as estudiantes

docentes profesionales e instituciones nacionales e internacionales la Universidad debe satisfacer antes a los/as empleados/as responsables del producto o servicio ofrecido. La organización que invierte directamente en el empleado/a está invirtiendo indirectamente en el cliente o usuarios de sus servicios. Por tal razón la gestión de calidad total en las organizaciones se cimenta en la optimización del potencial humano el cual depende de ¿qué tan bien se sientan las personas trabajando en la organización? para el caso que nos ocupa es el personal administrativo del Campus Central.

Por lo antes mencionado surge la interrogante de ¿En qué medida la Universidad de Panamá invierte en programas y servicios de bienestar social que mejoren la calidad de vida del personal administrativo? En este orden de ideas debemos considerar ¿Todo el personal administrativo tanto eventual como permanente que conoce y pueden acceder a estos programas y servicios sin distinción y discriminación como lo establece la Constitución de la República de Panamá y el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985?

Por ello la presente investigación se apoya en las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado que se le brinda al personal administrativo?

- 2 ¿Qué normas nacionales e internacionales sustentan los servicios de la Sección Bienestar Social hacia el personal administrativo?
- 3 ¿Cómo define el personal administrativo el concepto de bienestar social?
- 4 ¿Conoce el personal administrativo los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado?
- 5 ¿La Dirección de Personal cuenta con un diagnóstico social del personal administrativo en el área de bienestar social?
- 6 ¿Existe un plan de promoción y divulgación a nivel de la Dirección de Personal respecto a los servicios que ofrece la Sección de Bienestar Social del Empleado?
- 7 ¿La infraestructura de la Sección de Bienestar Social del Empleado es adecuada para el desarrollo de sus servicios?
- 8 ¿Que opinión tiene el personal administrativo sobre la calidad de la atención de la Sección de Bienestar Social del Empleado?
- 9 ¿Que opinión tiene el personal administrativo respecto a la organización de eventos y/o actividades de Bienestar Social del Empleado?

10 ¿Que opinión tiene el personal administrativo sobre el apoyo de la administración de la Universidad de Panamá a la Sección de Bienestar Social del Empleado?

1.3 Justificación

Toda organización necesita del ser humano para desarrollar sus programas y concretar sus objetivos (Harbinson, 1977) ya que los seres humanos son los agentes activos que acumulan el capital explotan los recursos naturales establecen organizaciones sociales económicas y políticas y llevan adelante el desarrollo nacional. El recurso humano no solo es importante para la marcha y desarrollo eficiente de la empresa, sino también para el desarrollo nacional.

Al papel que desempeña el recurso humano en la organización (Briceño 2000) se puede agregar que todas las actividades de cualquier organización son iniciadas y terminadas por las personas que las constituyen, como son plantas, oficinas, equipo automático y todo cuanto una empresa moderna usa es improductivo excepto por el esfuerzo y dirección del recurso humano. De todas las tareas de la dirección de una organización, la administración del componente humano es la central y más importante porque todo lo demás depende de qué tan bien es realizada esta función.

Para que el personal administrativo utilice todas sus energías y ponga en práctica todas sus habilidades y conocimientos para el desarrollo de la Universidad de Panamá, tiene que

estar rodeado de un ambiente donde se puedan establecer normas para crear y mantener condiciones agradables buenas relaciones para infundir ánimo y respeto a todo el personal Estas condiciones indiscutiblemente tiene que ofrecerlas la Universidad de Panamá, de lo contrario el personal administrativo no podrá o no estará en capacidad de rendir lo suficiente como para lograr los objetivos que se propone la institucion

Como lo establece el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo le compete a la Direccion de Personal desarrollar programas y actividades de bienestar social como ya definimos anteriormente En estas condiciones influyen las instituciones leyes valores cultura, programas beneficios y servicios Se refieren al conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad del trabajador preservandolo de las situaciones de salud inherente a las carencias del campo y el ambiente fisico en que ejecuta sus labores

Segun las Naciones Unidas (Naciones Unidas 1995) **el personal administrativo que ha alcanzado su estado de bienestar social, es porque ha satisfecho sus necesidades fundamentales de ingresos, educación salud vivienda y servicios públicos, y en otros aspectos como la seguridad social, la cultura, el ocio y las posibilidades de participar en la toma de decisiones”**

Las políticas del Bienestar Social tienen como objetivos (Naciones Unidas 1995)

- 1 Mejorar el desarrollo y bienestar humano mediante la elevación del nivel de vida, la realización de la justicia social y la ampliación de oportunidades para que las personas puedan desarrollar sus capacidades superiores como ciudadanos y ciudadanas sanos/as educados/as participantes y aportantes (mejoramiento de la calidad de vida)**
- 2 Asignar mayor prioridad a las funciones de desarrollo y prevención del bienestar social con inclusión de programas para elevar el nivel de vida de los sectores más amplios posibles de la población, estimular proyectos de autoayuda y adoptar nuevas pautas de participación en los asuntos que les afectan**
- 3 Reforzar la igualdad de derechos entre mujeres y hombres en cuestiones familiares la igualdad de participación y la igualdad de beneficios en todas las esferas del desarrollo social**
- 4 Optimizar la utilización posible de los recursos humanos haciendo hincapié en el fomento de la iniciativa y la autosuficiencia de las personas**
- 5 Prestar especial atención a la promoción de la viabilidad de los grupos de la comunidad y de la familia en el contexto de la igualdad de participación de**

hombres y mujeres ayudando a los vulnerables y desfavorecidos a expresar sus necesidades

Las políticas de bienestar social del trabajador/a se enmarcan dentro de diversos contextos y circunstancias sociales y de desarrollo como son las tendencias y estructuras demográficas movimiento de la población, el cambio económico y tecnológico la participación y derechos el adelanto de la mujer

Por lo antes mencionado es importante conocer la opinión que tiene el personal administrativo sobre los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado si conocen la Sección, si han utilizado sus servicios y en que medida estos servicios han contribuido frente a su situación y/o necesidad presentada y han contribuido a una mejor productividad en la Universidad de Panamá.

1.4 Hipótesis

1 Los servicios que establecidos por Bienestar Social del Empleado para el personal administrativo son eficientes y de calidad y responden a las normativas nacionales e internacionales establecidas para los/as trabajadores/as

2 Los servicios de Bienestar Social le brindan alternativas válidas y reales que contribuyen a disminuir las necesidades y problemas del personal administrativo permitiéndoles un mejor desempeño laboral

1 5 Objetivos

1.5 1 Objetivos generales

Analizar los servicios que brinda la Sección de Bienestar Social del Empleado al personal administrativo que labora en el Campus Universitario y el grado de relacion que guarda con el Reglamento de Carrera Administrativa.

Conocer el grado de satisfaccion del personal respecto a los servicios dirigidos al personal administrativo en materia de bienestar social

Formular una propuesta que permita la definicion de políticas en materia de bienestar social respecto a los programas y servicios al personal administrativo

1 5 2 Objetivos especificos

1 5 2 1 Identificar la información que tienen los gerentes sociales sobre las políticas de bienestar social a nivel internacional nacional e institucional

1 5 2 2 Demostrar si el personal administrativo conoce los servicios de la Seccion de Bienestar Social del Empleado

1 5 2 3 Identificar los servicios de Bienestar Social del Empleado que se aplican al trabajador/a administrativo en el Campus Universitario

1 5 2 4 Conocer si hay efectividad en los servicios de Bienestar Social del Empleado

1 5 2 5 Identificar a nivel del personal administrativos y los directivos opiniones sobre otros programas y servicios que se brindan

1 5 2 6 Promover un proyecto de políticas de bienestar social orientado al personal administrativo

1 6 Proyecciones

Los resultados obtenidos de la investigación servirán como referencia para el conocimiento y divulgación de los sectores interesados en la toma de decisiones información que estará a la disposición de otros/as profesionales que deseen tener información sobre los servicios de Bienestar Social del Empleado/a y la forma en que se les brinda a los/as trabajadores/as

La elaboración de la propuesta será, remitida a las autoridades de la Universidad de Panama para su conocimiento con la intención de que pueda ser considerada para la revision de futuras proyecciones en la Sección de Bienestar Social del Empleado y así

darle una respuesta al personal administrativo acorde a su situación, lo cual redundará en beneficio de la misión, visión y objetivos de la Universidad de Panama.

1 7 Clientes

Los resultados que se obtengan de la investigación están dirigidos para beneficiar a la Sección de Bienestar Social del Empleado que se encuentra dentro de la estructura de la Dirección de Personal como propuestas de políticas de bienestar social a las autoridades universitarias

1 8 Beneficiarios

Corresponde al personal directivo de la Vicerrectoría Administrativa y a la Dirección de Personal tomar decisiones orientadas a definir políticas en materia de bienestar social

Otro beneficiario directo se refiere a la población de funcionarios administrativos que se benefician o no de los servicios de Bienestar Social del Empleado Esta es una oportunidad de analizar las opiniones dadas a través de los resultados encontrados para la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2 1 LAS POLITICAS SOCIALES Y BIENESTAR SOCIAL

Las políticas sociales son determinantes para definir el grado de bienestar social que goza el personal administrativo

2 1 1 Las Políticas Sociales

En América Latina la política social ha sido objeto de grandes debates en el orden teórico y práctico hacia la búsqueda de una solución a los graves problemas que se enfrentan con el subdesarrollo la pobreza y las necesidades básicas todo ha sido sustentado a través de estudios profundos que luego han dado como resultado la elaboración de programas y proyectos

La política social según Castro (2003) puede concebirse como **“el esfuerzo planificado para paliar los problemas emergentes de la población, reducir las desigualdades económicas y lograr la justicia social”** es decir tienen como objetivo dar respuesta a las demandas no insatisfechas de la sociedad y las que surgen como una consecuencia del desarrollo creciente de las fuerzas productivas e impulsar los cambios sociales lo cual estará de acuerdo con las especificidades de la política económica de cada comunidad, en particular con el sistema político que presida la gestión pública y por consiguiente dependerá de lo que considere cada país como social

Para efecto de esta investigación se tomara como referencia la siguiente definición de politica social de Adolfo Alvarez (1994)

“Las políticas sociales son las acciones del Estado en la definición de objetivos, estrategias y programas de intervención respecto a las problemáticas sociales, el bienestar y desarrollo social. Que son representadas a través de estrategias, líneas de intervención e instrumentos. En este sentido amplio la definición de las políticas incluyen los presupuestos o fundamentos políticos, técnicos, filosóficos, explícitos o implícitos y las estrategias o líneas de acción

En consecuencia, como una prolongación y expresión real de la política aparecen los planes y los programas y sus soportes financieros presupuestarios, administrativos (recursos y condiciones para la gestión de las políticas)

Las políticas sociales en cuanto a propósitos y estrategias para enfrentar problemas sociales y políticos se traducen, por tanto en leyes, planes, programas, presupuestos y acción pública que afectan no solo los niveles de vida y los modos de satisfacción de las necesidades humanas sino también las propias condiciones culturales, económicas y políticas de las sociedades

La intervención en el terreno social mediante la formulación de leyes y programas dirigidos a responder a la problemática social se gestó y desarrolló desde los inicios del crecimiento capitalista, y especialmente en el siglo XIX en Europa.

Política social y legislación social (Castro 2003) aparecen como términos sinónimos de este tipo de intervención, si bien se refiere a dos aspectos distintos: la primera a objetivos y estrategias; la segunda al desarrollo normativo y jurídico de una política. En otras

palabras lo que modernamente se conoce como política social o el área del bienestar social fue objeto de acción del Estado mucho antes de que consolidara el intervencionismo keynesiano. Según Álvarez (1994) las primeras leyes sociales que hacen parte de la política social de la historia moderna sobre jornadas de trabajo su reglamentación para niños y mujeres, de descanso de seguros de enfermedad e invalidez, se promulgaron en Europa desde mediados del siglo XIX y se ampliaron en los comienzos del presente siglo.

En América Latina, por ejemplo la legislación laboral se inició en las primeras décadas del siglo XIX (Alba, 1964) las medidas de aseguración social siguieron aquellas difundiendo en forma desigual en el continente desde las más tempranas México en 1917 Chile en 1925 Colombia, Costa Rica y el Salvador 1949 1950 y en Panamá en 1946.

La ampliación de la intervención del Estado en la salud, la educación, el empleo la vivienda y en la previsión social y la configuración de la política social como área importante de la función estatal conduce al desarrollo del llamado Estado del Bienestar el Welfore State el cual se interpreta como Estado Providencia, especialmente en la segunda postguerra.

Estado de bienestar e intervención pública en la cuestión social no fueron ajenos a las crecientes demandas a la lucha social y política de los trabajadores y de los pueblos al

contrario se puede aseverar que de una u otra forma, las políticas sociales aparecían como respuestas políticas bien de orden preventivo bien como reivindicaciones o verdaderos pactos de consenso o paz social política. En este sentido las políticas del Estado no son una respuesta mecánica sino un modo de redefinir y formular los problemas, los conflictos y las propias demandas sociales

Las políticas sociales no siempre se orientan al bienestar social. El Estado mediante sus políticas propone varias funciones (Alvarez, 1994)

- 1 Regulación y control, de los conflictos tensiones y presiones, sean sociales políticas y económicas**
- 2 De crecimiento y desarrollo promoción crecimiento económico empleo e inversión**
- 3 Bienestar y Desarrollo Social como son el mejoramiento de la calidad de vida superación de las desigualdades redistribución de la riqueza y promoción del bienestar social.**
- 4 Estabilidad como frenar procesos de crisis, descomposición social, económica y política preservación de la propia unidad nacional o de un determinado régimen socio-político**
- 5 Fomento a la autonomía y las potencias nacionales estímulo de identidad nacional y capacidad para enfrentar retos extremos y futuros de la nación**

Se puede afirmar que la política social como estrategias de acción, tienen sus antecedentes en los programas de reivindicación social o en forma de autoayuda o de la asistencia social realizadas desde la propia sociedad civil. En la historia de las políticas sociales no es una excepción que su aparición haya sido precedida por programas de acción de la iglesia, los sindicatos, los gremios, los partidos políticos o filantrópicos individuales por grupos comunitarios y asociativos.

Las políticas sociales del Estado son objeto de discusión y evaluación sistemática no tanto por su significado académico sino por sus implicaciones sobre el bienestar y la calidad de vida de la población, ya que la propia estructura y distribución del poder político no se da de la mejor manera entre partidos y grupos sociales.

En cierta medida, el desarrollo de los partidos políticos, su diferenciación y consolidación estuvo ligado a la formulación e impulso de determinadas políticas sociales o la confrontación de otras. Con el creciente pragmatismo de la política, esa vinculación estrecha entre las políticas sociales y los proyectos de los partidos tienden a borrarse o disminuirse.

La política social ha llegado a ser un campo de acción más 'teórico' o de encuentros y concertación entre 'técnicos' y políticos y proyectos de intervención social de la acción pública y ciudadana.

2 1 2 Bienestar Social

Carencias y bienestar social son dos caras distintas de la cuestión social la primera hace referencia a conflictos carencias o necesidades por resolver y la segunda, en cuanto a niveles alcanzados o propuestos en la satisfacción de necesidades de una comunidad

Las necesidades son aquellas condiciones o requerimientos materiales sociales o espirituales indispensables para que las personas y la sociedad puedan desplegar sus energías y capacidad creativas y de disfrute de la vida.

La problemática y bienestar se refieren desde distintos ángulos a las condiciones de vida, al nivel y la calidad de vida, la primera desde el plano de las carencias o las ausencias y la segunda desde los logros las realizaciones o las proyecciones

Desde los trabajos y formulaciones pioneras de Abraham Maslow sobre la escala de necesidades y sus relaciones con los distintos estadios de desarrollo las clasificaciones y formulaciones sobre las necesidades humanas han ido en aumento El fracaso de los modelos y la óptica desarrollista, que proponían que el bienestar y el desarrollo social eran un producto “natural” o “normal” del crecimiento económico condujo en el ámbito de las Agencias Internacionales de Desarrollo a proponer un enfoque fundado en la satisfacción de las necesidades esenciales o básicas como criterio de evaluación de las políticas y modelos de desarrollo y del bienestar mismo Hay una abundante producción sobre el tema, promovida especialmente por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por

la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en América Latina y más recientemente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Para la OIT el concepto de las necesidades básicas se refiere a aquellas “cuya satisfacción constituya un nivel de vida mínimo (OIT 1976) incluyendo en ellas en primer lugar ciertas exigencias de consumo privado de las familias (alimento, vestuario, habitación y vivienda) en segundo lugar servicios esenciales de carácter comunitario o social (agua potable, saneamiento básico, salud, educación y transporte) y por último condiciones de participación de las decisiones que afectan a individuos y comunidades. El empleo aparece como medio y como fin “el empleo proporciona ingreso al empleado y de la conciencia de hallarse empleado en algo que vale la pena humanizar el empleo y hacerlo más satisfactorio aparece como un elemento importante de esa concepción

El bienestar social alcanzado por una determinada sociedad (Alvarez, 1994) comunidad o sector social se refiere al grado que han satisfecho las necesidades humanas fundamentales de empleo, ingresos, educación, salud, vivienda y servicios públicos y en otros aspectos como la seguridad social, la cultura, el ocio y las posibilidades de participar en la toma de decisiones. En este sentido el bienestar social es sinónimo de progreso y desarrollo social de la calidad de vida.

Bienestar social es un concepto abstracto y genérico en una sociedad existen diferentes niveles de promedio de vida, en estricto sentido coexisten distintos niveles de bienestar

que se vinculan a las diferencias económicas y sociales existentes. Es decir, se trata no solamente de diferencias derivadas de la estratificación social, sino también de las desigualdades entre regiones, entre géneros (sexo, generaciones, etc.) y entre naciones.

Según Álvarez, (Idem 27) el bienestar social se refiere al **“conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida, que además de las condiciones materiales, son las condiciones sociales, culturales, espirituales y afectivos cuya importancia y significación en la felicidad y el bienestar humano son innegables**. El acceso al bienestar material no existe por fuera de las condiciones institucionales y sociales de la cultura que determinan, por ejemplo, los derechos individuales y colectivos, sus valores y aspiraciones en una determinada sociedad.

El bienestar social en las sociedades contemporáneas ha estado influenciado de una manera significativa por el Estado con sus políticas y programas y también por la sociedad civil, incluyendo en ella la familia, la iglesia, las organizaciones sociales, la vida comunitaria, entre otros, con sus valores, normas y patrones de solidaridad, de convivencia, etc. Cuyas estrategias y acciones determinan en buena parte los estilos, las formas de vida y existencia de las sociedades. Es importante señalar que cuando nos referimos a niveles de vida (Naciones Unidas 1995) son variables materiales o cuantificables. La calidad de vida se refiere a aspectos cualitativos, como el medio ambiente, redes de solidaridad y afecto, patrones de consumo, la identidad, entre otros.

Algunas variables de comun uso de los problemas y el bienestar social son

- Empleo
- Nutricion
- Saneamiento y condiciones del hábitat
- Afectivo emocionales
- Previsión y protección social
- Salud
- Educacion
- Participación

2 1.3 Globalización modernización del Estado y el bienestar social

La globalización, entendida como un macroproceso que imprime la nueva lógica al proceso de desarrollo capitalista (Naciones Unidas 1995) permite que los países capitalistas desarrollados e industrializados que han invertido en la generacion del conocimiento como punta de lanza de ese desarrollo marquen el ritmo en el establecimiento de la division internacional del trabajo

El establecimiento de patrones de consumo y produccion se impone como un imperativo qu coloca a esta ultima por encima de las necesidades sociales y la identidad cultural de la naciones

Por otra parte el mercado de bienes y servicios se concibe como la forma ideal de organización para aumentar y sostener la riqueza individual y colectiva mediante niveles de competencia que sobrepasan la inviolabilidad de la vida humana y condicionan la existencia de la capacidad económica de acceder a ellos. En estas condiciones es difícil pensar en un verdadero desarrollo humano sostenible y ligado al bienestar social pues la propuesta neoliberal del desarrollo fundamenta su acción, en el reconocimiento del mercado como la fuerza motora y organizadora de la sociedad por excelencia, es decir en las leyes que imponen la oferta y demanda de servicios extendida también a los servicios sociales.

Es posible observar un paulatino olvido de la dimensión humana en los procesos económicos (Vega, 1998) lo que ha promovido en el seno de agentes sociales de orden internacional la necesidad de repensar la tarea del modelo de desarrollo y con el papel del Estado. En dicho modelo el acceso está referido a la posibilidad de adquirir el servicio en el mercado y la disponibilidad a las condiciones propias del mismo. De ahí que la globalización ha encontrado en la propuesta neoliberal del desarrollo un terreno fértil para cumplir sus propósitos orientados a:

- **Crear una estructura social económica, política y cultural superpuesta a los estados nacionales.**
- **Estimular y fortalecer el desarrollo tecnológico a partir de la producción de conocimiento, como eje central de la acumulación capitalista en las postrimerías del siglo XX e inicios del nuevo siglo**
- **Manejo de la información con el propósito de incidir en la cultura, la política, la economía, y lo social en sus diversas manifestaciones**

- **Incidencia en los hábitos y patrones de consumo de la población para orientar el consumo de bienes y servicios de manera que se mantenga y aumente la demanda.**
- **Cambio en la forma y el contenido de las finanzas mediante el manejo de transacciones internacionales a través de medios electrónicos y políticas monetarias que han revolucionado el mundo del capital: movimientos de grandes masas de capital mediante depósitos electrónicos, circulación de dinero plástico que paulatinamente sustituye el dinero en billete, monedas y cheques con lo cual aparecen nuevas formas monetarias que revolucionan el mundo de las finanzas.**
- **De otra parte se ha producido una importante diseminación de capital financiero internacional en países en los que las distancias ya no cuentan gracias a los avances tecnológicos.**
- **Cambios en el mundo del trabajo mediante la robótica, y la automatización, que sustituyen la fuerza de trabajo y la obligan a pluralizarse y a involucrarse en procesos migratorios que abaratan su valor**
- **Cambios en las condiciones: la dinámica y los tipos de transporte que inciden en la economía, al estimularse y fortalecerse el traslado de mercancías, los recursos humanos calificados, y el acceso y uso de la tecnología.**
- **Fortalecimiento de la concepción mundial del intercambio comercial fundamentado en la ley de ventajas comparativas**
- **Nueva división social del trabajo que favorece a países proteccionistas con altos índices de producción de mercancías (Vega, 1998)**

Se evidencia una suerte de crisis (Hinkelamert, 1995) que está más referida a la ruptura de la racionalidad económica, que corresponde a los circuitos de reproducción humana y la naturaleza lo cual implica la sobrevivencia de los seres humanos y la naturaleza misma.

2.1.3.1 La estructura del Estado

La revolución tecnológica (UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS 2004) que expresa el mundo del trabajo evidencia cambios en diversos aspectos como los medios de trabajo, los instrumentos, los procesos que llevan a los Estados a gestar cambios en su forma de actuación.

para atender lo social En consecuencia, se observan cambios que podriamos resumir en lo siguientes ejes

- Ajustes estructurales que actuan en dos dimensiones
 - Mediante la desestructuracion de las funciones desarrollistas del estado
 - La desregulacion del estado
- La reestructuracion de la política social

Este ultimo aspecto merece especial consideración toda vez que se señalan como justificantes dos tipos de problemas centrales

- **Crisis de la administración pública cuyos signos más significativos son**
 - Crecimiento desmedido del aparato de la administracion publica,
 - Irracionalidad técnica e institucional
 - Problemas en la gestión de la politica social
 - Presión en la demanda de los servicios lo que supera la capacidad de respuesta de Estado
 - Inadecuada programacion de los servicios
 - Sistema de información insuficiente e ineficiente para apoyar la toma de decisiones
 - Inexistencia o insuficiencia de instrumentos de control para la prestación de lo servicios
 - Instancias de supervisión ineficientes para atender el análisis de las propuestas d trabajo desde una perspectiva cualitativa,

- Modelos de atención anacrónicos que no satisfacen necesidades de cobertura
calidad de la atención
- **Debilidades de la política social, cuyos signos mas evidentes son**
 - Excesiva politización
 - Procedimientos y modos de gestión anacrónico
 - Estrategias y concepciones irracionales en la prestación de los servicios
 - Modelos terapéuticos y curativos de alto costo y poca efectividad
 - Enfoques parciales en el análisis y la atención de las necesidades sociales
 - Modelos impuestos y con una alta centralización administrativa,
 - Desarrollo poco planificado del aparato de bienestar que implica duplicidades
desperdicio de recursos
 - Concepciones anacrónicas que no permiten atender adecuadamente las nuevas y vieja
demandas
 - Patrones y modelos organizacionales que marcan signos de agotamiento de la
organizaciones
 - Cultura institucional que responde a valores hacia el trabajo correspondientes a otro
contextos

En consecuencia, se observan también cambios en los siguientes aspectos

- Gradual estimulación de los procesos de participación social controlada por el estado
para sugerir soluciones

- Desconocimiento efectivo del trabajo adicional
- Intensificación de la jornada de trabajo
- Introducción y fortalecimiento del control gerencial
- Retiros voluntarios
- Selectividad de la política social
- Ruptura de contratos colectivos
- Cambios en la lógica operacional de las instituciones
- Modificación del objetivo social de las instituciones por la generación de excedentes
- Refilantropización de la política social con una visión asistencial caritativa

2 1.3 2 La estructura productiva

Esta se caracteriza por los siguientes aspectos

- Eliminación proteccionista,
- Desregulación económica
- Favorecimiento de la inversión
- Favorecimiento del capital especulativo en todas sus intenciones
- Producción para la exportación lo que redundará en importante generación de divisas,
- Orientación de la producción hacia el mercado internacional

2 1.3.3 Tendencias en el mercado laboral

Esta tendencia identifica cambios en los siguientes factores

- Las formas de contratación de la fuerza de trabajo lo cual se expresa en los siguiente aspectos
 - Pérdida de derechos
 - Subcontratación de la fuerza de trabajo
 - Inestabilidad
 - Dispersión, pluralización de la fuerza de trabajo
 - Deterioro salarial (directo y complementario)
 - Pérdida de capacidad adquisitiva,
 - También es posible observar importantes cambios en la organización del trabajo cuyas expresiones más concretas son
 - Separación entre la concepción del trabajo y la ejecución
 - El proceso de trabajo cada vez se divide más en partes
 - Se da una separación entre el control y la calidad de la ejecución
 - Nuevas formas de calidad total mediante la incorporación de las personas en la identificación de los problemas

Frente a tal magnitud de cambios (Navarro 2002) tanto los organismos internacionales como los gobiernos inician transformaciones significativas en los estados que responden a la ruptura del consenso sobre la manutención del estado de bienestar y que toma cuerpo en la llamada modernización

2.1.3.4 Modernización del estado y bienestar social

De acuerdo a Navarro (2002) la modernización del Estado es un proceso complejo de cambio y adecuación a los nuevos escenarios del entorno nacional e internacional que comprende acciones de largo plazo así como cambios e innovaciones en el sistema económico, político, organizativo y cultural”

La modernización supone el reordenamiento del sistema estatal para que responda tanto en su lógica como en sus propósitos a las demandas del proceso de globalización incorporando criterios de eficiencia, y eficacia a través de factores como el conocimiento la tecnología y la información

Este proceso supone además la transformación de la cultura administrativa y política de diversos actores y que se expresa en cambios como los siguientes (Oszlak, 1996)

- **Privatización de obras, empresas y servicios públicos**
- **Descentralización de funciones hacia instancias locales**
- **Desregulación de la actividad económica del Estado**
- **Desmonopolización de la producción económica del Estado**
- **Disminución de número de instituciones públicas**
- **Reducción masiva de plantas y puestos así como de personal**

Segun el autor Oszlak (1996) una motivacion de la ruptura del consenso sobre el estado de bienestar es el malestar que ha generado historicamente el sistema de gestión publica que se produjo en el mismo y que tuvo entre sus detractores más importantes a Margaret Thatcher y Ronald Reagan. Ambos han sido identificados como ideólogos de la modernización para mejorar las condiciones de propagación del modelo neoliberal.

La llamada definición programática (Idem 34) del rol de estado en el nuevo contexto de estrategia mediante la cual se readecuan los estados a las necesidades del capital debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Emergencia de nuevos ambitos jurisdiccionales como las divisiones políticas y territoriales menores: provincias, departamentos, regiones, municipios y posibilidades de sobrevivencia del estado empresario.
- Posibilidades de la participación del estado en la regulación de las empresas y los servicios privatizados.
- Sobrevivencia o desaparición de las funciones del estado de bienestar.
- Perspectivas de la acción del estado sobre la promoción y el ordenamiento de la actividad económica.
- Intervención de las políticas supranacionales en la gestión pública.
- Criterios y parámetros de desarrollo de los recursos humanos centrados en el mérito y el desarrollo de una carrera profesional.
- Papel del clientelismo político en el acceso a la función pública.

- Surgimiento y privilegio de nuevos valores como fundamento en la cultura administrativa: transparencia, excelencia, vocación de servicio y rendición de cuentas
- Incorporación de tecnologías administrativas de avanzada en la gestión pública

El proceso de la modernización del Estado plantea a los gobiernos especialmente de países periféricos como los latinoamericanos la necesidad de fortalecer y consolidar procesos democráticos (Ibíd 37) de otro lado la promoción del crecimiento económico y la distribución equitativa de la riqueza socialmente producida, pero también la comprensión de nuevas formas de gestión de la política social centradas en el desarrollo local

En este contexto (Ibíd 46) se imponen importantes cambios que hagan posible la permanencia de un Estado reconvertido que mantenga presencia bajo la llamada forma de estado catalítico. Este corresponde a aquella forma que depende predominantemente de sus propios recursos actuando como factor dominante en coaliciones con otros estados, instituciones transnacionales y grupos privados sin renunciar a su identidad distintiva y sus objetivos específicos. Busca constituirse en elemento indispensable para el éxito de coaliciones estratégicas particulares con niveles de independencia que le den condiciones de autonomía

Por otra parte en el marco de la modernización del Estado el trabajo con los gobiernos locales sustentado en la planificación participativa que hace parte de las nuevas estrategias de gestión

se constituye en desafío que permite identificarlo como un proceso flexible dinámico ;
cambiante que transforma las posibilidades de incidir en la política social

La modernización del Estado supone un reconocimiento de que los servicios públicos son
manejados políticamente es decir buscan satisfacer las demandas políticas para articular
intereses y contribuir al control y la integración social

Esto los diferencia de manera significativa de los servicios privados que son dinamizados por
el mercado y que buscan captar excedente para acumular riqueza

De ahí que la lógica de su funcionamiento imprime demandas muy particulares en la
intervención profesional derivadas de las nuevas condiciones que el proceso de modernización
establece a la división sociotécnica del trabajo

2.1.4 El desarrollo humano

Un grupo de estudiosos latinoamericanos y europeos, a partir de los trabajos de Manfred
Max Neef Premio Nobel de la Economía Alternativa, buscando una nueva filosofía del
desarrollo han postulado un esquema clasificatorio de las necesidades humanas
combinando dos ángulos el existencial y el axiológico

De acuerdo con este enfoque las necesidades humanas son finitas pocas y clasificables son las mismas en todas las culturas y en todos los periodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades. Sus ideas y propuestas están recogidas en el texto *Desarrollo a Escala Humana una opción para el futuro* (de Manfred Max Neef, Antonio Elizalde y Martin Hopenhayn) en *Revista –Development Dialogue* numero especial 1986 Capaury Fundación Dag Hammarskjöld (p 27)

El bienestar social se expresa como determinadas condiciones materiales tiene como determinantes y elementos constitutivos un conjunto de condiciones espirituales, sociales, culturales e institucionales de gran importancia y vital significación a la existencia y a una vida humana digna.

La dimensión existencial no reduce el bienestar y la satisfacción de necesidades al tener bienes tener riqueza, comunicación. Tomando como condiciones también son fundamentales se debe tener presente la de naturaleza psico-social la participación, la seguridad la protección la previsión social y la propia preservación de la naturaleza congruente con la idea de un desarrollo sostenible

MATRIZ DE NECESIDADES Y SATISFACTORES DE MAC NEEF (Naciones Unidas 1995)

<div>Necesidades según Categorías Existenciales</div> <div>Necesidades Según categorías axiológicas</div>	SER	TENER	HACER	ESTAR
Subsistencia	1) salud física, salud mental, equilibrio solidaridad, humor adaptabilidad	2) alimentación, abrigo trabajo	3) alimentar procrear descansar trabajar	4) entorno vital, entorno social
Protección	5) cuidado adaptabilidad, autonomía, equilibrio solidaridad	6) sistemas de seguros, ahorro seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos familia, trabajo	7) Cooperar prevenir planificar cuidar curar defender	8) Contorno vital, contorno social morada
Afecto	9) Autoestima, solidaridad, respeto tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	10) Amistades pareja, familia, animales domésticos plantas, jardines	11) Hacer el amor acariciar expresar emociones, compartir cuidar cultivar apreciar	12) Privacidad, intimidad, hogar espacios de encuentro
Entendimiento	13) Conciencia, crítica, receptividad, curiosidad, asombro disciplina, intuición, racionalidad	14) Literatura, maestros, método políticas educacionales políticas comunicacionales	15) Investigar estudiar experimentar educar analizar meditar interpretar	16) Ámbitos de interacción formativa, escuelas, universidades academias agrupaciones, comunidades, familia
Participación	17) Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción,	18) Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	19) Afiliarse cooperar proponer compartir discrepar acatar	20) Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones,

	entrega, respeto pasión, humor		dialogar acordar opinar	iglesias comunidades familia
Ocio	21) Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación Humos, tranquilidad, sensualidad	22) Juegos, espectáculos, fiestas, calma	23) Divagar abstraerse soñar añorar fantasear evocar relajarse divertirse jugar	24) Privacidad, intimidad, espacios de encuentro tiempo libre ambiente paisaje
Creación	25) Pasión, voluntad, intuición, imaginación audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	26) Habilidades, destrezas método trabajo	27) Trabajar inventar construir idear componer diseñar interpretar	28) Ámbitos de producción y retroalimentación, talleres ateneo agrupaciones, pasiones, audiencia, espacios de expresión, libertad temporal
Identidad	29) Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	30) Símbolos lenguaje hábitos grupos de referencia, sexualidad, valores normas memoria histórica, roles, trabajo	31) Comprometerse integrarse definirse conocerse reconocerse actualizarse crecer	32) Socio-ritmos entorno de cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
Libertad	33) Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	34) Igualdad de derechos	35) Discrepar optar diferenciarse arriesgar conocerse asumirse desobedecer meditar	36) Plasticidad, espacio temporal

Fuente Naciones Unidas 195

2.1.5 Derechos humanos y bienestar social

La Declaración de los Derechos Humanos de 1948 (Naciones Unidas 1995) en su preámbulo planteaba como objetivo general “La promoción del progreso social y la

busqueda de más altos niveles de vida “dentro de un concepto más amplio de libertad” en su artículo 25 postulaba “bienestar y un nivel de vida adecuado” como derecho de toda persona”

A estas metas y aspiraciones colectivas de bienestar y convivencia deberían apuntar los Estados la sociedad civil cada nación y la comunidad internacional La multiplicidad de Declaraciones y Convenios Internacionales han ampliado lo que debe entenderse a finales de siglo XX, por bienestar y desarrollo social El estudio de los problemas o del Estado de bienestar podría reformularse en términos de hasta qué punto las declaraciones y los derechos enunciados son realidad en su aplicación y cobertura, para los distintos géneros y categorías sociales de ciudadanos ¿Cómo se verifican en sus condiciones de vida?

El bienestar social como concepto o como ideal que puede evaluarse o describirse se coloca como un asunto ético-político sobre los valores e ideales respecto de ¿Qué es el hombre cuáles son sus derechos y cómo se concibe su dignidad Implica también una definición sobre los papeles de los individuos la sociedad y el Estado respecto de esos determinados ideales y aspiraciones es decir ¿cual es el ámbito y la responsabilidad de cada uno respecto de esos ideales?

2 1 6 La política de bienestar social

Hasta 1995 se han celebrado dos reuniones internacionales para tratar de manera específica los problemas de bienestar social

En la primera Celebración de la Conferencia Internacional de Ministros Encargados de los Servicios de Bienestar Social se destacaron dos aspectos importantes en cuanto a los cambios producidos respecto a las políticas de bienestar social desde 1969 hasta 1987 en la Consulta Interregional ellos son

- 1 Tendencia general a realizar programas con todo un grupo o toda una comunidad, en lugar de concentrarse en los individuos necesitados
- 2 Dejar de considerar el bienestar social como mecanismo redistributivo para socializar las cargas privadas y transferir recursos de los que tienen mejor situación económica hacia los más desfavorecidos para pasar a considerar que el bienestar social representa también una forma de inversión directa al elevar el nivel de vida de grandes sectores de población y alentando la participación de los asuntos cívicos

Unos veinte años más tarde surge la Consulta Interregional sobre Políticas y Programas de Bienestar Social para el desarrollo llevado a cabo en las oficinas de Naciones Unidas en Viena en 1987 En ella participaron noventa y uno de los Estados Miembros de la ONU En esta reunión de consulta se produjo abundante documentación sobre las nuevas orientaciones y tendencias en la política de bienestar social

Hacemos mención de aquellas cuestiones más significativas y útiles para los Trabajadores Sociales

- 1 Tendencias recientes y problemas actuales de las políticas de bienestar social
- 2 Políticas de bienestar social para hacer frente a las nuevas circunstancias sociales y de desarrollo
- 3 Nuevos enfoques de los programas de bienestar social para satisfacer necesidades básicas
- 4 Organización y administración de estos programas
- 5 Principios normativos para las políticas y programa de bienestar social para el desarrollo de un futuro próximo

2 1 7 Participación y bienestar social

La participación es un concepto actual para hablar de bienestar social (Naciones Unidas 1995) es decir cuando nos referimos a éste como objetivo y como medio del desarrollo social El párrafo c) del artículo 5 de la Declaración sobre el Progreso y el Desarrollo en lo Social pide

“La participación activa de todos los elementos de la sociedad individualmente o por medio de asociaciones, en la definición y la realización de los objetivos comunes de desarrollo dentro del pleno respeto de las libertades fundamentales consagradas por la Declaración Universal de Derechos Humanos”

La Estrategia Internacional del Desarrollo para el Tercer Decenio de las Naciones Unidas para el desarrollo (Naciones Unidas 1995) declara que **El objetivo último del desarrollo es el aumento constante del bienestar de toda la población, sobre la base de su participación plena en el proceso de desarrollo y de una distribución justa de los beneficios derivados de este**

La plena participación en igualdad de condiciones en todas las actividades económicas y sociales es el fundamento de las estrategias aprobadas en reciente conferencias internacionales sobre todo las Estrategias de Nairobi orientadas hacia el futuro para el adelanto de la mujer y las estrategias relativas a la situación de los discapacitados y los grupos de población especiales inclusive la juventud y las personas de edad

Ademas de la incorporación del objetivo de la participación en instrumentos nacionales e internacionales la participación como aspiración popular ha acumulado impetu en los ultimos años Esto se refleja en la proliferacion de diversos grupos cooperativos, de base y de autoayuda, y en la forma cada vez más organizada en que distintos grupos de intereses sociales expresan sus preocupaciones A manera de ejemplo el que se tengan en cuenta sus opiniones en las decisiones que afectan sus intereses Uno de los principios básicos de la política de bienestar social consiste en fomentar la participacion más amplia posible de la población en las actividades sociales y económicas

El desafío para el futuro radica en integrar este principio en las actividades de bienestar social al establecer nuevas relaciones entre los que suministran estos servicios y prestaciones de bienestar social y los que reciben, y hacer posible una mayor participacion de los/as beneficiarios/as en las decisiones relativas a sus necesidades y en la ejecución de programas

2 1 8 Tendencias recientes y problemas actuales de la politica de bienestar social

Desde la celebración de la Conferencia Internacional de Ministros Encargado de los Servicios de Bienestar Social en 1968 y la aprobación de la Declaracion sobre el Progreso y el Desarrollo en los Social por la Asamblea General en 1969 han ocurrido cambios importantes en las politicas y programas de bienestar social así como en la condiciones sociales subyacentes que esa politica y programa abordan

Los programas de bienestar social (Naciones Unidas 1995) se han ampliado tanto en el ambito de su aplicación como en sus recursos La vida ha mejorado gracias a varias formas de prestaciones como son

- a) Protección durante la enfermedad, el desempleo la vejez
- b) Servicios preventivos orientados al desarrollo como atención a la madre al lactante y al niño/a, la nutrición, alfabetización de adultos y protección contra las enfermedades
- c) Varias formas nuevas de servicios de desarrollo comunitario

Estas prestaciones suelen formar parte de programas amplios de reforma agraria, reasentamiento o reordenamiento urbano Un componente de significacion especial para el bienestar social en los paises en desarrollo es el elemento de la subvención en una serie de bienes de consumo ampliamente utilizados Todas las formas de subvención, incluidas las subvenciones economicas aumentaron mucho en los decenios de 1960 y 1970 y representaron aproximadamente el 12% del gasto de los gobiernos centrales en el año

1980 en que alcanzaron su nivel máximo a partir de dicho año las subvenciones entre ellas las concedidas a los bienes de consumo de primera necesidad, sufren profundas reducciones en muchos países lo que fue un reflejo de las crecientes dificultades presupuestarias y de los esfuerzos por controlar los déficit de aumento

Con el aumento del gasto público en programa de seguridad y bienestar social y la experiencia acumulada en la gestión de estos se logró percibir por razones bastante diferentes en distintos países que los beneficios que la sociedad obtenía en materia de bienestar social de estos programas no aumentaban en proporción al gasto realizado

Según Naciones Unidas (1995) en las economías de mercado las críticas han apuntado hacia

a) La falta de coordinación entre los programas de diferentes sectores la aparición de desniveles en el alcance de los servicios, el presunto aumento de la lejanía de los sistemas con respecto a los clientes, la reciente demanda y los procedimientos engorrosos para presentar reclamaciones, la aparente perpetuación de la dependencia que constituía la base de algunos programas y los efectos deshumanizadores y los costos excesivos del cuidado en instituciones Una crítica más general ha sido que muchas prestaciones y servicios se difundieron demasiado poco al ponerlos al alcance de todos, lo que afectó a la calidad de servicios e impidió que los más necesitados pudieran realmente utilizarlos o beneficiarse suficientemente de ellos

Estas críticas en 1970 y 1960 a nivel de gastos para satisfacer esas obligaciones han aumentado considerablemente desde entonces. Los países se encuentran, ahora con un dilema de cómo satisfacer las obligaciones sin aumentar las cargas fiscales mas allá de los niveles actualmente aceptables para la comunidad.

Las reformas relativas a la organización y el alcance de los sistemas de bienestar social. Se han insistido en la necesidad de determinar mejor los objetivos así como de establecer requisitos más rigurosos para poder optar a los servicios.

- b) Reducir, el acceso al cuidado dispendioso en instituciones,**
- c) Racionalizar los programas,**
- d) Aumentar la eficacia en función de los costos mediante la eliminación del despilfarro y subcontratación de servicio sobre la base de la competitividad**
- e) Devolver ciertos servicios al sector privado en algunos países y**
- f) adoptar técnicas perfeccionadas de gestión, incluso una utilización más amplia de computadora para los registros**

Estas reformas tienen como objetivo fundamental reducir los costos e impedir que haya abusos aunque la fijación de metas y algunas de las demás reformas también podrán contribuir a mejorar los servicios de manera efectiva.

Algunas estrategias para mejorar los servicios en forma general y el método preferido en los países desarrollados con economía de mercado han sido

- 1 Dotar de mayores facultades en materia de elaboración y gestión de programa a los niveles regionales provinciales y locales de gobierno lo que implica un desplazamiento parcial de la carga que representa la financiación de programas del gobierno central a los gobiernos locales**
- 2 Un mayor hincapié en las organizaciones voluntarias y otras organizaciones no gubernamentales y en algunos países en el suministro generalizado de servicios sobre bases comerciales o empresariales**
- 3 Mayor participación de los usuarios y se dependa mas de la familia, el vecindario y la comunidad local como sistemas de apoyo**

Esto tiene como finalidad aprovechar los recursos insuficientemente utilizados una mayor capacidad para valerse de medios propios para el individuo y la comunidad, esos enfoques buscan un traspaso de parte de la carga anteriormente asumida por el Estado al individuo o las organizaciones voluntarias para el desarrollo basado en las cooperativas la familia, el vecindario o la comunidad

En países, con distinto niveles de desarrollo las Organizaciones no Gubernamentales han desempeñado un papel fundamental en el bienestar social Han iniciado muchos servicios y prácticas actualmente suministrados o continuados por los gobiernos También han

apoyado y complementado los programas gubernamentales y en muchos países colaboraron activamente con los gobiernos tanto a nivel nacional como local. Han contribuido a que tenga conciencia de algunos problemas concretos y han orientado los recursos públicos hacia la solución de estos movilizando cuantiosos recursos propios. Por lo general las Organizaciones no Gubernamentales combinan las actividades voluntarias y muchas veces logran organizar programas sin necesidad de mecanismos y procedimientos administrativos complejos. Las Organizaciones no Gubernamentales han demostrado su capacidad para hacer frente a las necesidades nuevas y a diferentes crisis y en el periodo actual de descenso de niveles de vida en muchos países y de limitaciones financieras en los presupuestos públicos se les considera cada vez más como un recurso valioso. Al mismo tiempo los gobiernos han ampliado gradualmente su competencia sobre las Organizaciones no Gubernamentales supervisan más estrechamente sus operaciones y a veces les suministran más apoyo financiero.

2.2 PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL

Independientemente de la empresa donde el empleado trabaje los empleados/as presentan problemas personales ya sea que se relacione con el estrés en el trabajo o que sea de tipo legal material financiero o de salud, todos tienen un elemento en común. Si un empleado experimenta un problema personal tarde o temprano se manifestará así mismo en el lugar de trabajo en términos de disminución de la productividad, el aumento del ausentismo o de movimientos de personal. Para ayudar a los empleados a enfrentar estos problemas

personales las compañías están implementando los Programas de Asistencia al Empleado (PAE) a los cuales denominamos hoy bienestar social del empleado/a.

Los Programas de Asistencia al Empleado (De Cenzo 2003) como existen en la actualidad, son una extensión de los programas que surgieron en las compañías norteamericanas en la década de los cuarenta. Compañías como Du Pont, Standard Oil y Kodak reconocieron que varios de sus empleados tenían problemas con el alcohol. Para ayudarlos se implementaron programas formales en las instalaciones de la compañía para capacitar a estos trabajadores acerca de los peligros del alcohol y para ayudarlos a superar su adicción. Se enfatizó la búsqueda de los trabajadores correctos que se adaptaran a los puestos de trabajo, la capacitación que debía ofrecérseles para que se desempeñaran correctamente y toda una variedad de oportunidades que la empresa debía brindarles para que se superarán. Todas estas funciones toman tiempo y dinero considerables. Se sabe que para que un empleado llegue a ser completamente productivo se requiere mucho tiempo y que es un proceso en el cual la compañía necesita invertir en su gente. Y como en cualquier otro tipo de inversión, la compañía espera dividendos adecuados. Ahora, ¿cómo se relaciona esto con los PAE?

Sin importar los beneficios que un PAE pueda aportar a una organización, existe un aspecto que no puede garantizarse: la participación del empleado/a. Se debe considerar que el PAE es una experiencia que vale la pena para el empleado. Los/as trabajadores/as deben ver que es un servicio diseñado para ayudarlos a enfrentar situaciones como la

dependencia al alcohol o sustancias químicas los problemas emocionales el estrés planeación de actividades posteriores a la jubilación, situaciones fortuitas, problemas maritales los asuntos relativos a la trayectoria laboral los problemas financieros y legales o el despido y por ultimo los empleados con cancer y/o Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) Es necesario que los/as empleados/as tengan conocimiento de estos servicios la manera de cómo hacer uso de ellos y la forma en que se garantiza la confidencialidad Además los/as supervisores/as deben estar adecuadamente capacitados para reconocer los cambios en las conductas de los/as empleados/s para referirlos al PAE de manera confidencial En relación con el asunto del cáncer y SIDA, la confidencialidad se torna en un asunto de mucha mas importancia.

Cuando se mencionan los programas de bienestar (De Cenzo 2003) en cualquier organización, se hace referencia a cualquier tipo de programa diseñado para mantener la salud de los/as empleados/as Existen diferentes programas de ese tipo y se enfoca para mantener la salud de los/as empleados/as como dejar de fumar el control de peso el manejo del estrés Los programas de bienestar social se diseñan para ayudar a disminuir costos de las empresas en salud, y para disminuir el ausentismo y los movimientos de personal previniendo los problemas médicos Por ejemplo se estima que durante 10 años la Adolph Corporation Company ha ahorrado casi dos millones de dólares en las primas de los seguros médicos reducido el numero de licencias por enfermedad y aumentado la productividad

Los programas de bienestar social no funcionan a menos que los/as empleados/s consideren que tiene algún valor. En Estados Unidos se estima que lo utilizan el 20% de los/as empleados/as que tiene acceso a este servicio. Es necesario que se establezcan ciertos criterios: primero es necesario el apoyo de la dirección general en términos de recursos y en el uso personal de los programas; de lo contrario, estarán enviándoles a los empleados el mensaje equivocado. Segundo, es necesario que también le sirva a la familia del empleado/a. Esto no solamente provee atmósfera en la que los miembros de las familias pueden mantener juntos su salud, sino que también reduce los posibles costos médicos para los/as dependientes. Finalmente, viene el problema de la información que proporciona los/as empleados/as. Si los programas se diseñan sin considerar sus necesidades, incluso los mejores de ellos fracasarán.

Las organizaciones necesitan promover la participación (De Cenzo, 2003) preguntándoles cuáles son los servicios que utilizarán si estuvieran disponibles. Las organizaciones recogen una buena ganancia por sus inversiones: los programas de asistencia y de bienestar para los empleados han probado que proporcionan resultados del tipo ganar-ganar para todos los participantes.

Respecto a la participación del trabajador en la gestión empresarial, no necesariamente hay que pertenecer a la Junta Directiva. La filosofía de la participación del empleado en la gestión empresarial es mucho más significativa. Implica que el o la trabajador/a sienta que

sus habilidades destrezas conocimientos y experiencias si son tenidos en cuenta por la empresa en la toma de decisiones que afectan y conciernen a todos

La participación del trabajador/a en los programas y servicios de bienestar social redundan en su mayor identificación y sentido de pertenencia, lo cual por supuesto conduce al logro de objetivos y a la mayor productividad de la empresa.

Hay una gran variedad de facilidades, de conveniencias y de servicios que pueden componer un Plan de Beneficios Sociales Pigors y Myers (1995) anotan **‘facilidades y servicios que sirven para promover**

- 1 Salud**
- 2 Seguridad**
- 3 Provisiones de bienestar (como vestuario, salas cerradas y salas para refrigerios y de descanso)**
- 4 Mayor seguridad económica (por medio de algunos mecanismos, como fondos de pensión de jubilación varias formas de seguro personal y préstamos)**
- 5 Recreación (utilización constructiva del tiempo de descanso)**
- 6 Consejería para problemas personales y de familias**
- 7 Actividades comunitarias (cívicas y humanitarias)”**

Esta lista no incluye algunos beneficios sociales extras o marginales pero permite observar algunos de los innumerables servicios y beneficios prestados por las empresas a sus empleados

Hacemos mencion de algunos programas de bienestar del empleado en las organizaciones (Fernández y Gallego 1991) como son actividades de tiempo libre la OIT ha afirmado la necesidad de que los trabajadores dispongan de servicios que les permitan participar

durante el tiempo libre diario y semanal de actividades amenas y adecuadas a sus necesidades aptitudes y preferencias También ha afirmado que el uso racional del tiempo libre posibilita que el trabajador realice otro tipo de actividades interesantes para él recreativas, culturales o sociales que le brinden la oportunidad de conocer otros campos, interrelacionarse disminuir la tensión y el estrés del trabajo diario y por ende incrementar su productividad en una palabra desarrollarse integralmente

Algunas empresas realizan actividades deportivas que contribuyen a enriquecer la personalidad, mantener el buen estado físico eliminar la tensión y trabajar por el logro de un objetivo Algunas empresas posibilitan a los empleados la utilización externa de clubes y centros deportivos También la creación de grupos aficionados a la pesca, el buceo el ciclismo y las caminatas que pretenden los mismos objetivos de recreación, integración y esparcimiento

En el área cultural se realizan conciertos exposiciones y obras de teatro que las empresas realizan para su personal con artistas y grupos de la empresa o externos a ella. También se encuentran los programas sociales que buscan integrar al personal reconocerle sus valores y compartir con ellos la celebración de fechas clásicas al a vez que promover las relaciones interpersonales

Entre ellos se encuentran los reconocimientos por años de servicios los días clásicos de las diferentes profesiones la celebración de la Navidad, el día de la Madre Padre etc que

integran al personal y contribuyen a elevar su sentido de pertenencia. Podríamos resumir que las actividades deportivas culturales y sociales que propicia la empresa procura dignificar la vida de la persona, enriquecerla espiritual y físicamente elevar la motivación empresarial y propiciar la integración

En los programas y servicios de bienestar social es importante mencionar la familia del trabajador/a que contribuye de manera significativa al mejor desempeño de la labor del trabajador/a, siempre y cuando sus necesidades básicas se encuentren satisfechas ya que esto es fundamental para la estabilidad del trabajador/a, lo cual trae como consecuencia un mayor productividad y un mayor sentido de pertenencia.

En cuanto a los objetivos servicios y beneficios sociales de las organizaciones (Briceño 2000) pueden ser clasificados en

- 1 Actividades asistenciales Las actividades asistenciales tienen por finalidad proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad, en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de control o voluntad Es el caso de la asistencia médico hospitalaria, remuneración por tiempo no trabajado asistencia financiera, seguro de vida en grupo etc
- 2 Actividades recreativas Se refiere a los servicios y a los beneficios que tiene por objetivo ante todo crear condiciones de diversión, de reposo de higiene mental o

de descanso constructivo para los empleados. Por ejemplo, la asociación o el club, paseos y excursiones programadas. Algunas actividades recreativas son saturadas de objetivos sociales, como las festividades o celebraciones que traten de fortalecer la organización informal.

3. Actividades suplementarias o de apoyo. Son servicios y beneficios que tienen por objetivo ofrecer conveniencias y utilidades a los/as empleados/as. Son actividades que si la empresa no las ofrece, el empleado/a tendría que proveérselas. En ellas están: el transporte, restaurante en el local de trabajo, estacionamiento privado para los/as empleados/as, etc.

2.2.1 Gerencia social en las políticas, programas y servicios de bienestar social

En las últimas décadas se ha desarrollado una concepción sobre una especial gerencia social dedicada a las políticas y programas sociales denominada la gerencia social. Más que un planteamiento teórico, los desarrollos sobre la especificidad de la gerencia social surgen de consideraciones sobre situaciones prácticas y sus características.

Debido a la situación social extrema en América Latina y el Caribe (Sulbrandt, 2002), las políticas y programas sociales se han convertido en el centro de la actividad pública. Entre ellas podemos mencionar: Un número muy considerable de la población de la Región viviendo en condiciones de pobreza o en pobreza extrema, las demandas crecientes de

parte de la población por más y mejores servicios sociales las políticas económicas muy estrictas y severas que suponen un serio control de los gastos sociales de los gobiernos y una escasez de fondos públicos para atender las necesidades sociales

Por la situación antes descrita, los organismos públicos han debido prestar más amplios servicios y proveerlos con la mejor calidad posible utilizando igual o menor cantidad de los recursos financieros. La eficiencia con que se presten estos servicios y la efectividad de los programas sociales dependen, de una gerencia de alta calidad. También existe el interés de los organismos financieros internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que decidieron a mediados de los años 90 otorgar préstamos especiales para el desarrollo social en la región, destinando una parte sustancial de sus fondos a esta tarea. Una de las preocupaciones fue que en los países hubiese una sólida capacidad gerencial para una adecuada implementación de los programas sociales por lo cual se dio una fuerte acción de promoción de las actividades de capacitación en políticas y gestión social

La gerencia de programas sociales se le trató como una actividad más de la administración pública. De hecho la mayoría de los gerentes a cargo de estos programas eran especialistas en las respectivas áreas sustantivas tales como la educación, salud, trabajo capacitación, niñez, entre otros. Es decir carecían de entrenamiento en gestión y su aprendizaje en la materia fue hecho en la práctica de la dirección. Es así como

surgen cursos sistematicos para formar gerentes a todos los niveles pero especialmente en el nivel estratégico

La gerencia social requiere de ciertas formas muy particulares de acción por las características de los servicios sociales y de los programas mismos. La gerencia en su desarrollo considera una serie de avances ocurridos en la gestión pública general y además agrega una serie de mejoras propias de la gestión social del sector público

Así como hay una gerencia general pública y gerencia de operaciones en áreas como infraestructura, provisión de agua potable, energía, construcción de viviendas, protección del medio ambiente, regulaciones del sector económico, etc. También hay una gerencia social referida a programas de salud, educación, trabajo jóvenes, niños/as, mujeres, ancianos, trabajadores, de lucha contra la pobreza, contra la marginalidad, sobre etnias, etc.

Isabel Licha (1999) en su documento Herramientas de la Gerencia Social define la gerencia social así:

“La gerencia social abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población en forma integral y universal. Es un campo interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro de bienestar social. La gerencia social puede así ser entendida como la gerencia del cambio, que requiere de enfoques flexibles y experimentales, y de visiones holísticas y transformadoras de la realidad social”

Rasgos que determina el ejercicio de una gerencia específica del área social

(Sulbrandt, 2002) las más importantes son

1 Características intrínsecas de problemas y programas sociales

Los problemas sociales que se pretenden enfrentar mediante estas políticas y programas son altamente complejos, por lo cual tienden a ser débilmente estructurados a ser definidos de manera no rigurosa las políticas y programas sociales del gobierno no persiguen un objetivo único sino objetivos múltiples, los cuales en muchos casos son inconscientes y, en algunas circunstancias, contradictorios en el transcurso de la implementación de los programas, las metas tienden a ser redefinidas, dentro del cierto rango las tecnologías utilizadas tienen carácter blando significa que aun cuando un programa social se implemente correctamente puede, de hecho no conducir al estado final que se ha buscado

2 Factores organizacionales

En los programas sociales ciertos fenómenos de tipo organizacional necesitan ser identificados y caracterizados pues tienen serias consecuencias para la implementación de programas sociales y sus resultados Podemos mencionar los siguientes

- a) La complejidad e incertidumbre rodea la ejecución de un programa social. Esta complejidad e incertidumbre se refiere tanto al medio interno como al medio externo**
- b) La ejecución de programas sociales se encarga cada vez menos a una sola organización pública. Participan una serie de organismos que deben operar en red, esto incluye las relaciones sociales, las relaciones Inter -organizacionales e Inter -gubernamentales y la gerencia de redes en el desarrollo de los programas correspondientes**
- c) En la ejecución de cualquier programa social existe un gran número de instancias o centros de decisión en los varios niveles jerárquicos de cada organización y en cada una de las varias y diferentes organizaciones participantes**
- d) La división y fragmentación que existe en la administración pública, particularmente en el área social, afecta la ejecución de los programas. La defensa de los espacios burocráticos y de los intereses institucionales por parte de los funcionarios junto al carácter interorganizacional de los programas**

sociales contribuyen a generar poderosas dinámicas de conflicto y consenso que se expresan en la así llamada “política burocrática” y que afectan de manera importante el desarrollo de la implementación de los programas

- e) Existen muy diferentes perspectivas para asumir el programa por parte de los funcionarios/as, es decir poseen diferentes valores, intereses y conocimientos, tienen distintas percepciones sobre las políticas o programas sociales**
- f) Los conocimientos sustantivos sobre los requisitos mínimos a cumplir para asegurar la correcta puesta en práctica de los programas sociales son bastante escasos**

1 Factores del medio ambiente social y político

El medio ambiente en el que se desenvuelven estos programas se caracteriza por la presencia de múltiples actores que tienen intereses directos comprometidos en el programa. Estos actores son los involucrados esto es los actores que serán afectados positivamente o negativamente por la política o el programa y que con alta probabilidad desarrollarán alguna estrategia para apoyar u oponerse al referido programa. Estos actores sociales desarrollan sus propias estrategias alrededor del programa a fin de que sus intereses y valores sean tomados en cuenta con la acción gubernamental.

Segun Sulbrandt (2002) hace mención sobre el medio organizacional que opera en América Latina y el Caribe y estas características no son diferentes a la realidad que vivimos en Panamá, y por que no decirlo podemos identificar cuáles se dan en la Universidad de Panamá. Sulbrandt menciona que la gerencia se ejerce en un contexto caracterizado no solo por la aguda crisis y recursos limitados, sino por una administración estatal plagada de limitaciones y problemas. Se opera en un marco institucional inadecuado débil con una norma jurídica destinada en particular al ejercicio de un control formal con una proliferación exagerada de organismos una fragmentación organizacional una asignación de funciones difusas entre otras características negativas

Las organizaciones del sector social se encuentran entre las más tradicionales y burocráticas del sector público con una limitada capacidad técnica, atrasada tecnológicamente con limitada capacidad de manejo de sistemas humanos y operando en forma cerrada. En términos de poder político y organizacional el sector social muestra una debilidad considerable y sus políticas están siempre subordinadas a otras áreas de mayor peso sin que pueda establecer con ellas un diálogo técnico-político en condiciones de equivalencia.

La gerencia social requiere de un conjunto de herramientas o instrumentos que apoyen el logro de objetivos y metas. Las herramientas de la gerencia social incluyen aquel conjunto de metodologías e instrumentos para el análisis, diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las políticas y programas sociales así como las técnicas para la resolución de conflictos, las metodologías de participación, y las de estructuración y coordinación de redes.

Las cajas de herramientas que propone el Instituto para el Desarrollo Social (INDES) luego de examinar la manera que facilita la gerencia adaptativa y estratégica. Estas herramientas son: análisis del entorno, análisis de los involucrados, construcción de escenarios, planificación estratégica, análisis de los problemas, instrumentos de preparación de programas y proyectos, seguimiento y evaluación técnica de manejos de conflictos, metodologías para promover y facilitar la participación, diseño y coordinación de redes interorganizacionales y por último, diseño y gestión de la descentralización.

Estas herramientas (Licha, 1999) se aplican de manera participativa, lo que contribuye a potenciar la creatividad y el aprendizaje de los participantes fortalecer el trabajo en equipos y desarrollar una visión compartida de los problemas y soluciones Estas herramientas (Idem 12) atienden dos necesidades principales de la gerencia social

- Permite la adopción de un enfoque flexible y adaptativo del manejo de los programas y proyectos que se diferencia significativamente del enfoque tradicional de implementación mecánica y rígida de los mismos
- Provee instrumentos del enfoque adaptabilidad y vision estratégica de la gerencia social en tanto en cuanto facilitan la construcción de visiones de largo plazo y definición de los aspectos globales y significativos de la acción en el corto y mediano plazo

Estos dos elementos del enfoque adaptabilidad y visión estratégica, convierten a la gerencia social en un instrumento fundamental para el logro de políticas sociales eficientes eficaces equitativas sostenibles y democráticas

2.2 2 Importancia del diagnóstico de necesidades para la definición de los programas y servicios

El diagnóstico debe ser una unidad de análisis y síntesis de la situación problema que sirve de referencia para la elaboración de un programa de acción. Consecuentemente en el diagnóstico se debe hacer una descripción de los elementos y aspectos integrantes de una realidad que es motivo de estudio.

Un diagnóstico no se hace solo para saber que pasa (Ander Egg 2001). Se realiza también para saber “que hacer”. De ahí que sean dos los propósitos, o las finalidades últimas del diagnóstico.

- Servir de base para programas acciones concretas
- Proporcionar un cuadro de situación que sirva para seleccionar y establecer las estrategias de actuación.

Cuando se habla de servir de base para programar acciones concretas, estas acciones pueden ser parte de un plan, de un programa de un proyecto, un servicio o simplemente de un conjunto de actividades más o menos articuladas entre sí. En otras palabras, a partir de los datos sistematizados del diagnóstico se diseñan las operaciones y acciones que permiten enfrentar de manera permanente los problemas y necesidades detectados en el mismo.

Para esta investigación se toma como referencias la definición de Ezequiel Ander Egg (2001) que indica

“El diagnóstico social es un proceso de elaboración y sistematización de información que implica conocer y comprender los problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, sus causas y evolución a lo largo del tiempo, así como los factores condicionantes y de riesgo y sus tendencias previsibles, permitiendo una discriminación de los mismos según su importancia, de cara al establecimiento de prioridades y estrategias de intervención, de manera que pueda determinarse de antemano su grado de viabilidad y factibilidad, considerando tanto los medios disponibles como las fuerzas y actores sociales involucrados en las mismas”

Los diagnósticos no se deben limitar a describir y clasificar problemas el verdadero sentido del diagnóstico es comprender a fondo dichos problemas para poder actuar con eficacia sobre los mismos Y para tener esa comprensión profunda, es imprescindible determinar los factores más relevantes (positivos y negativos) que afectan cada situación concreta, identificar los medios y posibilidades de intervención, y establecer prioridades y estrategias que sirvan para programar las acciones futuras con un mínimo de garantías de éxito

Para que el diagnóstico social (Ibid. 45) sea útil debe ser completo claro preciso oportuno Considerando que el diagnóstico está bien hecho y completo cuando cumple las siguientes funciones o requisitos

Informa sobre los problemas y necesidades existentes en el ámbito área o sector donde se ha realizado el diagnóstico

- 2 Responde al porqué de esos problemas intentando comprender sus causas y efectos
- 3 Identifica recursos y medios para actuar según el tipo de ayuda o atención necesaria,
- 4 Determina prioridades de intervención, de acuerdo con criterios científico-técnicos
- 5 Establece estrategias de acción, con el fin de responder a los cambios de comportamiento de las variables externas
- 6 Da cuenta de los factores que pueden aumentar la factibilidad de dicha intervención

2.2.3 Evaluación de los programas y servicios de bienestar social

Para la evaluación de programas y servicios es importante tener presente los conceptos tipos aspectos a evaluar y características de evaluación

2.2.3 1 Definiciones del concepto evaluación

La evaluación ha sido percibida en los sectores sociales como diablo o como ‘monstruo’ (Morake 2003) – un deber gigantesco impuesto a gestores y ejecutores sin que ellos sientan ningún amor por el proceso ni perciban utilidad alguna para sus procesos gerenciales o decisorios. La evaluación como monstruo se ha considerado como tarea que debe llevarse a cabo para responder a alguna exigencia legislativa, por tecnócratas del gobierno central o de las agencias financiadoras o por los cuerpos legislativos

La Real Academia de la Lengua Española (1992) indica que la evaluación consiste en la acción y efecto de señalar el valor de una cosa y que “evaluar” significa estimar, apreciar, calcular el valor de una cosa. De hecho, la palabra evaluar viene del latín *valere* – ‘tener valor’

María Moliner, en su *Diccionario de Uso del Español* (1990), señala que “evaluar” consiste en atribuir cierto valor a una cosa. Otros diccionarios –tanto del castellano como del inglés– coinciden en asociar la evaluación con su etimología y relacionarla con la asignación de valor. Si la evaluación involucra un juicio o una decisión sobre la bondad o el mérito, los estándares y criterios de juicio son evidentemente fundamentales. Indica que evaluación se refiere al “proceso de determinar el mérito o valor de algo” y por lo tanto

constituye un proceso que “involucra alguna identificación de estándares pertinentes alguna investigación del desempeño de lo que se evalúa con base en estos estándares

Según Morake (2003) en la práctica del análisis de políticas programas y proyectos monitoreo, típicamente se ha asociado con un seguimiento de las actividades internas de la gestión. La UNICEF (1991) define el monitoreo como **“un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad que busca determinar el grado en que su desenlace coincide con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste de la ejecución”** El BID (1997) agrega que el monitoreo **“busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos”**

El propósito del monitoreo consiste en detectar de manera oportunamente las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, para hacer ajustes conducentes a una gestión óptima de las iniciativas **“para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía”** (OCED 1991) Estas definiciones sugieren que el monitoreo tiene el propósito de advertir a los/as gerentes/s oportunamente sobre la presencia de desviaciones del programa de trabajo

En estos análisis el punto de referencia es el plan de trabajo y se analiza la evolución del programa con respecto a dicho plan El monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades la entrega de productos y el uso de recursos y los cambios que se

esperaban generar Este acompañamiento permite juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.

Por otra parte la evaluación ha sido definida por la UNICEF (1991) como un **“proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos** Valadez y Bamberger (1994) en un manual publicado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial indican que la evaluación es **‘una actividad gerencial externa y/o interna que analiza las relaciones de los procesos y recursos con los resultados e impactos** Así la evaluación se extiende más allá que el monitoreo porque reconoce que el plan de acción constituye una hipótesis con respecto a la trayectoria que puede conducir al logro de los objetivos

De hecho la evaluación consiste en una prueba empírica de esa hipótesis – una verificación de que dicho camino efectivamente está conduciendo a las mejoras en las condiciones de vida que se buscaban promover El Comité de Asistencia al Desarrollo de la OECD (1991) señala que **“el propósito (de la evaluación) es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del desarrollo** Una evaluación debe proporcionar información que sea creíble y útil para permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de adopción de decisiones

Por supuesto estas definiciones aplicadas representan interpretaciones de lo que constituye el proceso de evaluación. Ninguna de ellas vuelve a rescatar explícitamente el concepto de valor o de mérito pues se centran en la verificación del cumplimiento de un plan de trabajo y en el análisis del cumplimiento de los objetivos suponiendo que el plan de trabajo o sus objetivos correspondientes tienen un valor ya reconocido o aceptado. Las definiciones aplicadas se basan en el supuesto de que el mismo hecho de haber tomado la decisión pública de asignar determinados recursos a una iniciativa con determinados objetivos señala que ya existe un consenso o una aceptación de que dichos objetivos tienen valor para la sociedad.

Vedung (1997) propone que la evaluación consiste en un análisis cuidadoso y retrospectivo del mérito y valor de la administración, productos e impactos de intervenciones gubernamentales, que tiene por objeto desempeñar un papel en situaciones futuras de acción práctica. Esta definición mantiene el enfoque de la evaluación en el análisis riguroso de la gestión y los resultados de una iniciativa, con una finalidad práctica útil para los procesos gerenciales y decisorios. La definición rescata el concepto de valor y así constituye una definición que nos desafía no sólo a verificar el cumplimiento de objetivos sino también a validar persistentemente el valor social incorporado en el cumplimiento de dichos objetivos.

Según Ander Egg y Aguilar (1994) **“La evaluación es una forma de investigación aplicada, sistemática, planificada y dirigida, encaminada a identificar, obtener, proporcionar de manera válida y fiable, datos e información suficiente y relevante, en que apoyar un juicio acerca del mérito y el valor de los diferentes**

componentes de un programa (tanto en las fase de diagnóstico programación o ejecución) o de un conjunto de actividades específicas que se realizan han realizado o realizarán con el propósito de producir efectos y resultados concretos comprobando la extensión y el grado en que dichos logros han dado de forma tal, que sirva de base o guía para una toma de decisiones racional e inteligente entre cursos de acción o para solucionar problemas y promover el conocimiento y la comprensión de los factores asociados al éxito o al fracaso de sus resultados”

El cambio del paradigma de la gerencia social requiere a su vez, la modificación del paradigma de la evaluación en los sectores sociales, esto nos obliga a obviar las dificultades de la evaluación y la imagen de “monstruo”. La gerencia social moderna consiste en una gerencia adaptativa de resultados participativa, descentralizada y enfocada hacia los objetivos que motivaron su propia existencia – los objetivos de cambiar determinadas condiciones de vida de un determinado grupo social.

Con un estilo y paradigma de gerencia social de esta naturaleza, las iniciativas se juzgan por el cumplimiento de sus objetivos sociales y los/as gerentes/as tienen incentivos naturales para manejar información sobre el cumplimiento de dichos objetivos. Tienen interés en establecer, esclarecer y negociar indicadores no ambiguos, verificables y fidedignos de los objetivos sociales del programa y dependerán de información sobre el cambio en condiciones de vida para guiar sus actividades gerenciales. Este paradigma gerencial obliga a los/as gerentes/as a orientar sus actividades (tanto gerenciales como de evaluación) hacia donde puedan tener impacto sobre el desarrollo social hacia las poblaciones cuyas condiciones de vida deben mejorar como consecuencia de las iniciativas sociales.

Por lo tanto la evaluación se transforma en una herramienta *sine qua non* de la gerencia adaptativa y orientada hacia resultados. En este caso la evaluación deja de ser una herramienta de control, supervisión y auditoría implementada por expertos en evaluación o impuesto por terceros y se convierte en un proceso estratégico realizado por los equipos gestores de la iniciativa. Se convierte en un aliado del equipo gestor quien necesita de la información generada por el proceso de evaluación para satisfacer las responsabilidades de su gerencia.

Las seudoevaluaciones y las cuasievaluaciones

No todo lo que se llama evaluación, es en sentido estricto una forma de evaluación científica, existen junto a las evaluaciones científicas seudoevaluaciones y cuasievaluaciones.

Las seudoevaluaciones (Ander Egg y Aguilar 1994) son aquellas dirigidas o utilizadas subrepticamente para provocar un punto de vista determinado positivo o negativo sobre un objeto independientemente de la valoración objetiva de su valor o mérito. Por ello se distorsiona la información, se la falsifica y en el mejor de los casos se utiliza selectivamente. Stufflebeam y Shinkfield distinguen dos tipos de seudoevaluaciones:

- 1 Las investigaciones encubiertas llamadas también evaluaciones políticamente controladas son aquellas que se realizan no para valorar o enjuiciar lo que se está

haciendo (aunque se diga que esos son los propósitos) sino para obtener mantener o incrementar una esfera de influencia, poder o dinero

- 2 Los estudios basados en las relaciones publicas Se trata, en realidad de hacer un estudio para crear una imagen positiva de una institución, un programa, un sistema o similares Se busca la información que puede ser de ayuda para asegurar el apoyo publico y extraer de el la imagen que desea y conviene No constituye un criterio científico de valoración

Las cuasievaluaciones se trata de evaluaciones que no siempre permiten formular un juicio valorativo habida cuenta que las cuestiones de valor suelen ser secundarias o tangenciales como ocurre con

- 1 Los estudios basados en los objetivos es una forma de evaluar que se limita a determinar si los objetivos han sido alcanzados y de acuerdo con esto concluir si se ha tenido éxito en el trabajo que se ha valorado Sin embargo el poder especificar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos no permite un juicio de valor sobre un programa, plan, actividades o servicio
- 2 Los estudios basados en la experimentación tienen una limitación en cuanto al aspecto sustantivo de toda evaluación no siempre incluye cuestiones relacionadas con los juicios de valor proporciona información sobre relaciones causales

2.2.3.2 Tipos de evaluación

Respecto a los tipos de evaluación, podemos hay muchas clasificaciones pero son cuatro las que tiene mayor interes práctico segun el momento que se evalua, segun el papel o

función que cumple la evaluación, según la procedencia de los/as evaluadores/as y según los aspectos del programa que son objeto de evaluación

2.2.3.2.1 Según el momento que se evalúa

De acuerdo a este criterio se puede hacer una triple distinción

- a. Evaluación antes (o ex ante) llamada también inicial o predecisión. Se realiza antes de tomar la decisión e emprender un programa o proyecto o de probar su realización. Se hace en la fase del diseño del programa, se evalúa mediante la estimación crítica de su pertinencia, viabilidad y eficacia potencial con el fin de proporcionar criterios racionales sobre la conveniencia o no de llevar a cabo un programa o proyecto. Tiene tres aspectos fundamentales como son la pertinencia del proyecto, la coherencia y congruencias internas y la rentabilidad económica.
- b. Evaluación durante la ejecución, denominada evaluación de gestión, evaluación continua, evaluación concurrente, monitorización o evaluación concomitante. Su objetivo es evaluar los cambios situacionales es decir establecer en qué medida se está cumpliendo y realizando programa presentado un servicio de acuerdo a la propuesta inicial.

- c Evaluacion ex post es la que se realiza una vez que el programa o proyecto ha finalizado Se le llama evaluacion de impacto o evaluación postdecisión Se lleva a cabo cuando el programa ha alcanzado su pleno desarrollo (meses o incluso años después de finalizada la ejecución)

2.2.3 2 2 Según las funciones que cumple la evaluación

Las modalidades para evaluar las necesidades de los/as usuarios/as surge la evaluación sumativa y evaluación formativa.

- a Evaluación sumativa hace referencia al estudio de los resultado o efectos de un programa. Determina el valor de un programa una vez que ha sido desarrollado investiga los efectos y los compara con las necesidades de los usuarios o beneficiarios
- b La evaluación formativa hace referencia al seguimiento que se realiza durante el proceso de ejecucion de un programa o proyecto Proporciona información acerca de cómo se desarrolla dicho proceso y sirve básicamente para ayudar a la puesta en marcha de un programa o para mejorar lo que se esta realizando o su funcionamiento

2.2.3 2.3 Segun la procedencia de los evaluadores

De acuerdo a este criterio se pueden distinguir cuatro tipos de evaluación.

- a. **Evaluación Externa** Es aquella que ocurre a evaluadores/as que no pertenecen, ni están vinculados (directa o indirectamente) a la institución ejecutora del programa o proyecto que se evalúa. De ordinario se recurre a la contratación de expertos/as contratados/as por la institución que quiere evaluar
- b. **Evaluación interna.** Esta modalidad de evaluación es la que se realiza con la participación (como evaluadores/as) de personas que pertenecen a la institución promotora o gestora del programa o proyecto a evaluar pero no son directamente responsables de la ejecución.
- c. **Evaluación mixta** Este tipo de evaluación es una combinación de las anteriores se realiza por un equipo de evaluadores/es externos/as y evaluadores/a internos
- d. **La autoevaluación** Las actividades están a cargo de aquellos que están implicados/as directamente en la ejecución o realización del programa o proyecto y que valoran y enjuician sus propias actividades para determinar si están cumpliendo las metas propuestas

Cuando se procede a realizar una evaluación con el personal de la misma institución o unidad administrativa, sobre todo cuando se refiere a la

administración pública, se corre el riesgo de que los responsables de esta tarea, consciente o inconscientemente se trate de resaltar lo bueno del programa y de minimizar los aspectos negativos o menos positivos de su institución o unidad administrativa.

2.2.3.2 4 Según los aspectos del programa que son objeto de evaluación

De acuerdo a Ezequiel Ander Egg y Aguilar (1994) a la hora de clasificar los tipos de evaluación según aspectos a evaluar hacemos una triple distinción

- a. Evaluación del diseño y conceptualización del programa, este tipo de evaluación evalúa básicamente un trabajo de gabinete por el que se juzga la pertinencia formal y potencial de un programa, teniendo en cuenta básicamente la coherencia interna entre sus distintos componentes. Esto incluye la evaluación del estudio investigación, evaluación del diagnóstico evaluación del diseño y concepción del programa.
- b. Evaluación de la instrumentación y seguimiento del programa. Comprende varios aspectos y dimensiones en primer lugar la cobertura del programa (en qué medida alcanza la población-objeto) los aspectos técnicos de implementación (como se operacionaliza el programa) los aspectos estructurales y funcionales del

organismo responsable del programa o de la prestación de los servicios y por ultimo el rendimiento del personal responsable de llevar a cabo el programa.

- c Evaluación de la eficacia (resultados) y eficiencia (rentabilidad) En cuanto a la evaluación de la eficacia o efectividad (qué es la evaluación de resultados) consiste en analizar en qué medida se están alcanzando los resultados previstos aunque algunos casos seria oportuno evaluar resultados o efectos no previstos A esta se le llama evaluación de impacto

De todos los aspectos la evaluación de resultados tiene una importancia y centralidad indiscutible Y lo es hasta el punto que todos los otros aspectos pueden ser interesantes y utiles para una investigación evaluativa, pero siempre lo son en función ultima de los resultados ¿De qué vale o sirve que funcione la institución responsable del programa, si no se logran resultados esperados? ¿De qué vale o sirve una adecuada implementación, si luego no se alcanzan los resultados previstos?

- d Evaluación de la eficiencia o rentabilidad económica de un programa la evaluación de eficiencia es básicamente una evaluación de rentabilidad económica, esta evaluación tiene en cuenta el costo del programa en relación a los resultados que se han obtenido Para la evaluación de eficiencia, hay tres tipos de analisis coste-efectividad, coste utilidad, coste beneficio

Todo lo expresado puede resumirse en el siguiente esquema.

MODALIDADES DE EVALUACIÓN SEGUN EL ASPECTO DEL PROGRAMA O LA NATURALEZA DEL OBJETO DE EVALUACION

TIPOS DE EVALUACION	EVALUACIÓN DEL DISEÑO Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA	EVALUACIÓN DE LAS INSTRUMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA (EVALUACIÓN DEL PROCESO)	EVALUACIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA DEL PROGRAMA (EVALUACIÓN DE RESULTADOS O EFECTOS)
	<p>Evaluación del estudio</p> <p>Evaluación del diagnostico</p> <p>Evaluación de la concepción y del diseño del programa</p>	<p>Evaluación de la cobertura del programa</p> <p>Evaluación de la implementación del programa</p> <p>Evaluación del ambiente organizacional en que se desarrolla el programa</p> <p>Evaluación del rendimiento del personal</p>	<p>Evaluación de la eficacia o efectividad del programa (también denominada evaluación de resultados) y evaluación de impacto</p> <p>Evaluación de la eficiencia del programa o evaluación de la rentabilidad económica</p>
Momentos más oportunos para realizar la investigación	En la fase de formulación del programa y planeamiento de la intervención	Cuando ya se ha puesto en marcha el programa y durante su ejecución	Cuando el programa lleva funcionando largo tiempo y/o al terminarlo

Fuente María José Aguilar y Ezequiel Ander Egg Evaluación de Servicios y Programas Sociales 1994

EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN SOCIAL

Cuestiones prácticas que comprende cada fase	Momento o fase del proceso de intervención social	Tipos de evaluación que deben realizarse en cada fase o momento de la intervención	Momento más oportuno para realizar la evaluación
*Identificación de problemas y necesidades	ESTUDIO/ INVESTIGACIÓN	Evaluación del estudio	
*Sistematización de la información, naturaleza y magnitud del problema, evaluación de necesidades, factores relevantes	DIAGNÓSTICO	Evaluación del diagnóstico	
*Definición del problema o de la situación objetivo Formulación de objetivos generales y específicos Establecimiento de prioridades estratégicas de acción Diseño de proyectos	PLANIFICACIÓN	Evaluación del diseño y conceptualización del programa	
*Determinación de la población objeto *Previsión de los instrumentos, recursos, medios necesarios. *Establecimiento del tipo de organización necesaria para llevar a cabo el problema *Determinación del tipo y cualificación del personal	FASE OPERACIONAL O EJECUCIÓN	*Evaluación de la cobertura *Evaluación de la implementación *Evaluación del ambiente organizacional *Evaluación del rendimiento del personal	DURANTE Evaluación de a instrumentación y seguimiento del programa (proceso)
*Consecución de objetivos operacionales y logros alcanzados *Rentabilidad económica de la actividad realizada.	EVALUACIÓN DE FIN DE PROYECTO O EVALUACIÓN DE IMPACTO	*Evaluación de la eficacia o efectividad (resultados efectos e impacto) *Evaluación de la eficiencia (rentabilidad económica)	DESPUÉS Evaluación de la eficacia y eficiencia del programa (resultados efectos)

Fuente María José Aguilar y Ezequiel Ander Egg Evaluación de Servicios y Programas Sociales 1994

2.3 UNIVERSIDAD DE PANAMA Y BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

2.3 1 Caracterización de la Universidad de Panamá

Es importante hacer mención de los aspectos más relevantes que caracterizan a la Universidad de Panamá.

2.3 1 1 Breve Reseña Histórica de la Universidad de Panamá

La Universidad de Panamá fue creada como Institución de Educación Superior mediante decreto No 29 de 29 de mayo de 1935 siendo presidente el Dr Harmodio Arias Madrid La organización estuvo a cargo de gestor y primer Rector Dr Octavio Méndez Pereira, con la colaboración de otro gran maestro el Dr Jose Dolores Moscote su primer Decano General Designada inicialmente con el nombre de la Universidad Nacional de Panamá, fue inaugurada oficialmente el 7 de octubre de 1935

De acuerdo al decreto que sustenta su creacion, la estructura académica de la Universidad de Panamá se inicia en un Colegio Central de Artes y Ciencias con una matricula de 175 estudiantes en cursos nocturnos Se ofrecieron carreras tales como agrimensura, ciencias políticas y economia, leyes comercio educacion superior farmacia, filosofía y letras y estudios de medicina. La primera graduación se efectuo el 8 de febrero de 1939 cuando se otorgó el titulo universitario a 58 estudiantes

2.3 1.2 La Universidad de Panamá tiene como fines principales

- 1 Difundir los aspectos culturales y promover la creación de una nueva cultura.**
- 2 Fomentar el respeto de los derechos humanos el progreso social el ambiente y el desarrollo sostenible**
- 3 Fomentar el pensamiento critico y el espiritu emprendedor**
- 4 Formar recursos humanos dotados de conciencia social para el desarrollo del país y en aras del fortalecimiento de la soberanía nacional**
- 5 Fomentar la generacion del conocimiento y su transferencia de manera critica a la sociedad**
- 6 Fomentar la evaluacion de la calidad en la realizacion de sus funciones**
- 7 Apoyar y estimular al sector publico y privado en el proceso de actualización e innovacion tecnológica, para contribuir al desarrollo nacional**
- 8 Fomentar los principios de equidad y de justicia social**
- 9 Inventar nuevos instrumentos ideológicos y estratégicos que puedan resolver las crisis sociales**

Para el cumplimiento de estos fines la Universidad de Panamá tendrá funciones de docencia, investigación, extensión producción y servicios especializados (Art. 7 Ley 24 de 2005)

2.3 1.3 Órganos Colegiados de Gobierno

Los principales Órganos colegiados de cogobierno de la Universidad de Panama, de acuerdo a la Ley n 24 de 2005

- 1 El Consejo General Universitario
- 2 El Consejo Académico
- 3 El Consejo Administrativo
- 4 El Consejo de Investigación
- 5 Los Consejos de Facultades y los Consejos de Centros Regionales
- 6 Las Juntas de Facultad y Junta de Centro Regional
- 7 Las Junta de Escuela
- 8 Otros que el Estatuto determine

2.3 1 4 Misión de la Universidad de Panamá

Somos la primera institución oficial de educación superior al servicio de la nación panameña, inspirada en los más altos valores humanos con carácter autónomo dedicada las labores de docencia, investigación, extensión, difusión del saber y servicios en todos los campos del conocimiento Líder en la formación integral de profesionales con actitud crítica y productiva, la generación de conocimiento el respeto al medio ambiente y el incremento de la cultura nacional y universal en relación permanente con las innovaciones científicas tecnológicas y humanísticas para contribuir al desarrollo

humano sostenible con equidad social y al fortalecimiento de la identidad nacional (Universidad de Panamá, 2008)

En el marco de la excelencia académica, contamos con un cuerpo docente y administrativo de alto nivel la infraestructura necesaria, vínculos nacionales e internacionales y una gestión transparente eficiente eficaz y democrática.

2.3.1.5 Visión de la Universidad de Panamá

La Universidad de Panamá, consolida su liderazgo y excelencia académica al contribuir significativamente con el desarrollo integral del país reafirmando su compromiso histórico con los mejores intereses de la nación panameña, el afianzamiento de la sociedad democrática y pluralista y el desarrollo humano sostenible

Cimenta su quehacer en elevados valores humanos en la cultura del cambio y de la paz la innovación, el desarrollo científico y tecnológico y la evaluación, que permite mantener el prestigio y reconocimiento nacional e internacional avalado desde los sistemas regionales e internacionales de acreditación de la educación superior

2.3.1.6 Los valores universitarios

La Comunidad de la Universidad de Panamá se conducirá y actuará observando como fundamentos éticos base de nuestra cultura organizacional los siguientes valores que

fundamentan todas las funciones de docencia, investigación, extensión, difusión y servicios que realizamos

- **Amor** Que orienta y define el sentido de compromiso abnegación y servicio a la educación, como tarea esencial de esta Institución
- **Creatividad** Como condición de transformación e innovación para el progreso continuo hacia el logro de los fines establecidos
- **Equidad** Por su propia esencia al servicio de las grandes mayorías de la población se postula el derecho y el deber para participar de oportunidades que conducen a la superación en el marco de la justicia y la igualdad
- **Integridad** Significa el actuar con honradez, ética y rectitud en todos los ámbitos y esferas del quehacer
- **Libertad** Asegura, en el marco de los deberes y derechos la preservación de la autonomía, la libre expresión de ideas y la libertad de cátedra.
- **Participación** Organización democrática que asegura a los docentes administrativos y estudiantes el deber y derecho de contribuir con sus ideas y acciones de manera eficiente eficaz y oportuna al mejoramiento permanente de la Institución
- **Pluralismo** Que permite la tolerancia y libre juego de ideas credos y tendencias favorecedoras de un clima de paz y respeto mutuo
- **Responsabilidad** Para cumplir a cabalidad las funciones asignadas con la más elevada calidad y sentido ético moral

- **Solidaridad** Como medio para garantizar al conjunto de la población el cumplimiento de su compromiso histórico con los mejores intereses de la nación panameña.
- **Verdad** Orienta el proceso de búsqueda permanente del saber y el acrecentamiento de la cultura en todas las esferas humanística, científica, tecnológica y social
- **Transparencia** Dirige las acciones de la Institución en el marco de la rendición de cuentas a todos los universitarios y a la sociedad en general

2.3.1.7 Unidades académicas y administrativas

La Universidad de Panamá cuenta con dieciocho (18) Facultades ocho (8) Centros Regionales Universitarios cuatro (4) Extensiones Docentes y trece (13) Institutos A continuación los enumeramos

- 1 Administración de Empresas y Contabilidad
- 2 Administración Pública
- 3 Arquitectura
- 4 Bellas Artes
- 5 Ciencias Agropecuarias
- 6 Ciencias de la Educación
- 7 Ciencias Naturales Exactas y Tecnología
- 8 Comunicación Social

9 Derecho y Ciencias Políticas

10 Economía

11 Enfermería

12 Farmacia

13 Humanidades

14 Informática Electrónica y Comunicación

15 Medicina

16 Medicina Veterinaria

17 Odontología

18 Psicología

Centros Regionales Universitarios (8)

1 Azuero

2 Bocas Del Toro

3 Coclé

4 Colón

5 Los Santos

6 Panama Oeste

7 San Miguelito

8 Veraguas

Extensiones Docentes (4)

1 Aguadulce

2 Chepo

3 Darién

4 Soná

Institutos (13)

1 Centro Americano de Administración y Supervisión de la Educación
(ICASE)

2 Alimentación y Nutrición (IANUT)

3 Ciencias Ambientales y Biodiversidad (ICAB)

4 De Criminología

5 Estudios Nacionales (IDEN)

6 Especializado de Análisis (IEA)

7 Geociencias

8 Del Canal de Panamá y Estudios Internacionales

9 De la Mujer

10 Del DNA Y Genoma Humano

11 Panamericano de Educación Física

12 De Estudios de las Tradiciones Étnicas y Culturales

13 PROMEGA

2.3.1.8 Ofertas Académicas

Carreras de Pregrado y Grado 135

96 Licenciaturas

36 Técnicas

2 Profesorados

1 Postmedia.

Programas de Postgrado 120

80 Maestrias

35 Postgrado

3 Cursos de Especialización

2 Doctorados

2.3 1 9 Infraestructura de la Universidad de Panama

Las instalaciones de la Universidad de Panamá a nivel nacional incluyen 238 edificios al servicio de la docencia, la administración y la investigación

Dentro de las instalaciones dedicadas a la docencia se cuenta con

- 994 aulas
- 231 laboratorios de docencia
- 100 laboratorios de investigación
- 45 centros de investigacion
- 43 bibliotecas
- 9 gimnasios
- 16 campos de juego
- 35 Auditorios

2.3 1 10 Servicios y productos

Los servicios que brinda a los/as estudiantes a los/as administrativos/as docentes y en algunos casos a la sociedad civil podemos mencionar los siguientes servicios

Servicios de Cafetería, Clínica Odontológica, Clínica Psicológica, Clínica universitaria, Internet, Banco Correo Farmacia, Cine Piscina, Fotocopiado Apoyo Estudiantil Becas Galerias Centro de Orientación Infantil y Familiar(COIF) Consultorio de Asistencia Legal Gimnasio Librería, Teatro al Aire Libre Orquestas Grupos Artísticos Seguro de Vida, Hospital Veterinario Análisis de Productos Farmacéuticos servicios meteorológicos y sismológicos en todo el país, seminarios cursos y paquetes de formación continua, Consultorías asesorías, imprenta, entre otros

2.3 1 11 Población universitaria

El personal administrativo está compuesto por un total de 4 096 de estos 2 096 hombres y 2 000 mujeres Del total de la población 1 606 es eventual y 2 490 permanentes

Geográficamente el personal administrativo se concentra entre la administración central y facultades siendo un total de 3 001 y 1 095 en los Centros Regionales Extensiones Docentes y Universidades Populares

La matrícula estudiantil para el año 2007 tuvo un total de 63 762 estudiantes 62 910 de pregrado y 947 a nivel de postgrado

2 4 VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

Fue creada con base en el artículo 19 del Decreto de Gabinete N° 144 de 3 de junio de 1969

2 4 1 Objetivos de la Vicerrectoría Administrativa

Colaborar con la Rectoría de la administración de Recursos Humanos y Económicos necesarios para llevar a cabo las funciones de docencia, investigación, extensión, difusión y servicios

2 4 2 Funciones generales de la Vicerrectoría Administrativa

- 1 Asistir en las tareas de dirigir y coordinar la labor administrativa, económica y financiera de la Universidad
- 2 Coordinar las labores para salvaguardar e incrementar el patrimonio universitario
- 3 Ejecutar las directrices generales de la Carrera Administrativa de acuerdo con los lineamientos del Consejo Administrativo

- 4 Coordinar las actividades de las distintas unidades administrativas que estén vinculadas a la ejecución de las normas del Reglamento de Carrera Administrativa
- 5 Preparar la agenda del Consejo Administrativo y sustituir los aspectos relacionados con el área administrativa

2.4.3 Unidades adscritas a la Vicerrectoría Administrativa

- Dirección de Personal
- Dirección de Finanzas
- Dirección Servicios Administrativos
- Dirección de Ingeniería y Arquitectura
- Dirección de Salud y Gestión Ambiental
- Farmacia Universitaria
- Dirección de Cafeterías
- Centro de Orientación Infantil y Familiar Universitario

2.5 Dirección de Personal

2.5.1 Antecedentes de la Dirección de Personal

La función de administrar el recurso humano siempre ha estado presente en la vida institucional ejercida desde 1968 por el Departamento de Personal

En 1969 con la aprobación del Manual de Organización se formaliza la reestructuración administrativa de la institución estableciéndose la División de Personal adscrita a la Dirección de Servicios Administrativos

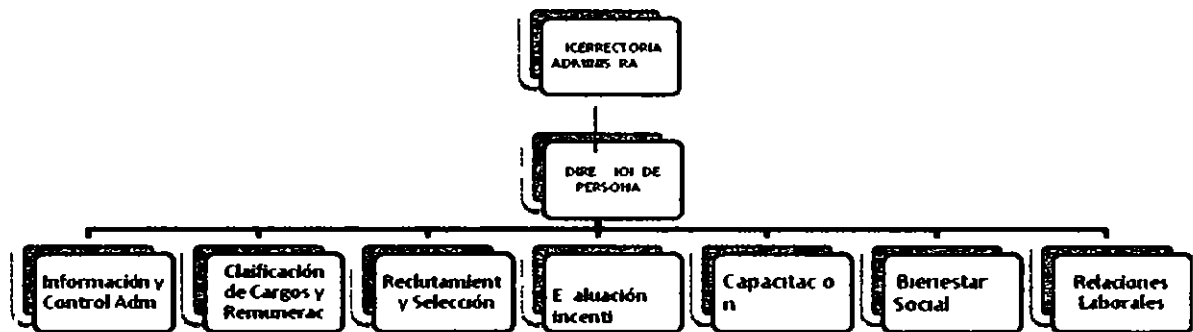
A partir del 16 de abril de 1974 se reestructura la División de Personal elevando su nivel estructural a Dirección de Personal adscrita a la Vicerrectoría Administrativa.

En agosto de 1988 se presenta una propuesta de reestructuración en la que se propone entre otras cosas el cambio de nombre de Dirección de Personal a Dirección de Recursos Humanos

2.5.2 Objetivo de la Dirección de Personal

Administrar y desarrollar técnica y eficientemente los recursos humanos para contribuir a la consecución de las metas de la institución

2 5. 3 Estructura organizativa de la Dirección de Personal.



Fuente Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Personal Organigrama Funcional DIGEPLEU 2003

En la práctica la Dirección de Personal cuenta con trece (13) Secciones funcionan las siguientes Secciones la Sección de Estudios Técnicos Sección de Incentivos la Sección de Soporte Técnico y Atención y Servicios al Personal Docente las cuales no se encuentran en el organigrama formal de la Dirección de Personal

En el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 son funciones de la Dirección de Personal el artículo nº10

- a) **Aplicar e interpretar las políticas, normas y procedimientos del reglamento de Carrera del Personal Administrativo en lo que respecta a reclutamiento, selección, clasificación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño y otros programas de personal.**

- b) Recomendar ante un el órgano y autoridad competente las formas o modificaciones que requiera el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo**
- c) Aplicar los mecanismos adecuados para mantener relaciones laborales armónicas entre la Administración y el personal administrativo**
- ch) Participar en la formulación de programas internos que regulen las jubilaciones y pensiones del personal administrativo**
- d) Diseñar y mantener un sistema de información actualizado de los servicios que forman parte del personal de carrera administrativa, sobre los siguientes aspectos nombre, cargo que desempeña, tiempo de servicio, salario y cualesquiera otros datos de importancia.**
- e) Llevar un expediente individual de cada funcionario administrativo que contenga aspectos importantes de su historia laboral, tales como Nombramiento, clasificación, salarios sanciones, superación profesional, evaluación e incentivos**
- f) Mantener el control de asistencia del personal administrativo y la aplicación de las sanciones disciplinarias e incentivos que se deriven de ese control.**
- g) Desarrollar actividades para el reconocimiento de méritos al personal administrativo**
- h) Atender las consultas y reclamos relacionados con la interpretación y aplicación de las normas de este Reglamento presentado por los funcionarios universitarios y autoridades, y sugerir las soluciones adecuadas**
- i) Divulgar el presente Reglamento entre las autoridades y empleados administrativos de la institución**
- j) Cualesquiera otra que se le señale la Vicerrectoría Administrativa.**

En el Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Planificación Universitaria del 2003 son funciones de la Dirección de Personal y de la Sección de Bienestar Social del Empleado

2 5 4 Funciones de la Dirección de Personal

- a) Planificar, organizar dirigir y controlar los programas de Clasificación de Cargos y Remuneración de Puestos Reclutamiento y Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño e Incentivos,**

Relaciones Laborales, Bienestar Social e Información y Control Administrativo

- b) Asesorar a los directivos del más alto nivel de la Universidad de Panamá en la elaboración y formulación de políticas en la Administración de Recursos Humanos**
- c) Aplicar e interpretar las políticas, las normas y el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo, en lo que respecta a Reclutamiento y Selección Clasificación de Cargos y Remuneración de Puestos, Capacitación, Evaluación del Desempeño e Incentivos, Relaciones Laborales Bienestar Social, Asistencia, Archivo, Vacaciones, Acciones de Personal y Manejo de Información**
- d) Recomendar ante el órgano o autoridad competente las reformas o modificaciones que requiera el Reglamento de la Carrera del Personal Administrativo**
- e) Atender las consultas y reclamos relacionados con la interpretación y aplicación de las normas del Reglamento de Carrera, presentadas por los funcionarios universitarios autoridades y sugerir soluciones adecuadas**
- f) Divulgar el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo ante las autoridades y funcionarios administrativos**
- g) Suministrar a la Comisión de Personal la información sobre Recursos Humanos necesarias para la realización y sus funciones**
- h) Suministrar a la Comisión de Revisión del Manual información del Manual Descriptivo de Clases de Cargos a fin de realizar los ajustes y modificaciones que se requieran**
- i) Preparar y rendir informe a su Unidad Superior Inmediata**
- j) Cualesquiera otra que se le asigne su Unidad Superior Inmediata**

2 5 5 Funciones de la Sección de Bienestar Social del Empleado

- a) Planificar organizar, dirigir y controlar los programas y/o proyectos que desarrolle el Departamento**
- b) Asesorar a la Dirección y orientar a otras Unidades Administrativas, en materia de bienestar social**
- c) Sugerir normas y procedimientos relativos al bienestar social.**
- d) Coordinar con Instituciones, Organismos Públicos, Privados y Cívicos, acciones tendientes a desarrollar programas**
- e) Orientar a los funcionarios y su grupo familiar en cuanto a la solución de problemas sociales**

- f) Realizar estudios de diagnosticos socioeconómicos de los casos que ameriten atención**
- g) Promover programas educativos, culturales, sociales y deportivos en beneficio de los funcionarios a su cargo familiar**
- h) Elaborar programas de seguridad laboral y salud ocupacional en la institución**
- i) Realizar la investigación social y los trámites de traslados de funcionarios administrativos de la institución**
- j) Tramitar y darle seguimiento a las solicitudes de prestaciones económicas a largo plazo de la Caja del Seguro Social, principalmente en lo referente a jubilaciones y pensiones por invalidez, de los funcionarios administrativos**
- k) Integrar las acciones que desarrolle el Departamento con las diversas Unidades Administrativas.**
- l) Coordinar con la Subdirección la ejecución de las acciones de bienestar social en las respectivas Unidades desconcentradas**
- m) Preparar y rendir informes a su Unidad Superior Inmediata**
- n) Cualesquiera otras que le asigne.**

2.6 Dirección General de Carrera Administrativa

La Universidad de Panamá, se rige por el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 sin embargo en vista que carece de algunos vacios que norman el bienestar social del empleado la Institución utiliza como ley supletoria la Ley nº9 del 20 de junio de 1994 y el Decreto n 222 de 1997 a continuación hacemos algunos señalamientos de la misma, que guardan relación con la presente investigación (Ver anexo n 3)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3 MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

A fin de lograr los objetivos planteados en el presente estudio se desarrolla un procedimiento sistemático detallado y específico que constituye el marco metodológico. Este proceso metodológico presenta un componente significativo en el logro de las metas propuestas de la investigación. El análisis permite valorar los servicios de Sección de Bienestar Social del Empleado si son conocidos por el personal administrativo y sus opiniones de esta Sección.

La fuente de datos para la recolección de la información del estudio de investigación, se realizó en el Campus Central en las Unidades Administrativas internas en la búsqueda. Se obtuvo la aprobación de la Dirección de Personal para la realización del estudio y lograr obtener información en las instituciones gubernamentales externas de la Universidad de Panamá.

De acuerdo a la naturaleza del análisis y el alcance de los resultados el estudio de investigación tiene un carácter descriptivo: identifica las características del universo de investigación, indica opiniones, desarrolla cualidades de la población en estudio, establece comportamientos, descubre y comprueba asociaciones entre las variables a través de la observación, la entrevista, los cuestionarios, las encuestas y el análisis de los documentos.

Esta investigación se caracteriza por ser exploratoria, porque el problema de investigación no ha sido estudiado con anterioridad, no se ha abordado establece prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones o postulados (Sampieri 2006) Esta investigación determina si los servicios de bienestar social orientados al personal administrativo son conocidos y utilizados por el trabajador/a.

De acuerdo a los resultados que se obtengan, a través de la información que suministraron las directivas y/o administradoras sera de utilidad para dar respuesta a la solución de problemas concretos, para la emisión de políticas sociales y propuestas para el fortalecimiento de los servicios de bienestar social orientados al personal administrativo

3.1 Población de estudio

Para la población en estudio se consideró al personal administrativo del año 2006 que labora en el Campus Central cuyo número es de 2 845 funcionarios/as se seleccionó una muestra de 97 funcionarios administrativos para la aplicación de un cuestionario En esta muestra se tomó en cuenta a funcionarios/as que se encuentran clasificados por la Dirección de Planificación Universitaria en Administración, Facultades, Institutos y Centros de Investigación Cabe señalar que en esta investigación no se consideró al Campus Harmodio Arias Centros Regionales y Extensiones Universitarias

El Universo correspondió al personal administrativo de la Universidad de Panamá que labora en el Campus Universitario Octavio Méndez Pereira en Facultades Institutos de Investigación, Dirección de Ingeniería y Arquitectura, Dirección de Protección, Dirección de Cafeterías Dirección de Finanzas en el primer Semestre del Año Académico 2006

3.2 Diseño muestral

Es importante destacar que cada unidad administrativa, fue tratada como un universo por separado para elegir el tamaño de muestra. Esta metodología obedeció a que dichas unidades académicas presentan características administrativas diferentes que podían verse distorsionadas si se elegía una muestra global

El diseño muestral empleado fue el de **Muestreo Aleatorio Simple** al azar con un margen de error de 0.5 por ciento. En base a este diseño muestral se determinó el tamaño de la muestra para cada unidad académica a través de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Npq}{(N-1)D + pq}$$

$$97 = \frac{711.25}{(2844) 0.0025 + .25}$$

Debido al tiempo disponible para la realización de la encuesta, se emplearon los valores óptimos p y q o sea $p=0.5$ y $q=0.5$

$$\text{Dado que } D = \frac{B^2}{4}$$

4

Donde B es el error máximo permisible. En nuestro caso 10% ó 1 es decir la diferencia entre el parametro y la estimación es menor de 1 o $|p - p| < 1$. A través de esta fórmula se obtuvieron los tamaños muestrales para las unidades administrativas a los cuales se les aplicó el cuestionario

3.3 Variables e Indicadores de la Investigación

Variables	Indicadores
Normas de políticas sociales nacionales e internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los gerentes sobre las políticas sociales en materia de bienestar social • Aplicación del Reglamento de Carrera Administrativa
Conocimiento de bienestar social	<ul style="list-style-type: none"> • Opinión instrumental que tienen los/as gerentes/as sociales • Opinión de los funcionarios sobre el concepto
Opinión de Bienestar Social	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de servicios que brindan los/as

del Empleado	<p>gerentes/as</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de servicios que conocen los/as funcionarios/as • Existencia de un diagnóstico social • Existencia de un plan operativo y estratégico • Existencia de un programa de promoción y divulgación • Satisfacción del personal con los servicios • Opinión sobre la infraestructura de la Sección • Opinión de la calidad de atención brindada • Opinión de la organización de eventos • Opinión de la diversidad de servicios • Percepción sobre el apoyo de la administración de la Universidad de Panamá
--------------	--

3 4 Recolección de la información

Fuentes primarias y secundarias

En la Dirección de Personal se coordinó el mecanismo para obtener certificación sobre la importancia de la investigación, tanto para la culminación de la maestría como el interés de la Dirección de Personal en los resultados. En esta certificación se solicita el apoyo en

la recolección de información como entrevistas documentación y otros apoyos concernientes a la investigación. Por medio de esta nota certificada, obtuvimos entrevista a nivel externo con los Directivos de la Dirección de Políticas Sociales del Ministerio de Economía y Finanzas el Secretario General de FENASEP Director de Relaciones Laborales y Bienestar del Servidor Público en la Dirección de Carrera Administrativa que pertenece al Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo

Realice entrevistas a nivel interno a la Directora de Personal Vicerrector Administrativo la Jefa de la Sección de Bienestar Social del Empleado Para la aplicación de los 97 cuestionarios solicitamos el apoyo de los Secretarios/as Administrativos/as y Coordinadores Administrativos, Jefes y Supervisores para la aplicación del instrumento

A continuación se detallan las fuentes de información consultadas

- Entrevista a la Directora de Personal
- Entrevista a la Jefa de la Sección de Bienestar Social del Empleado
- Entrevista Directores/as de Instituciones Gubernamentales
- Cuestionario a 97 funcionarios/as administrativos/as
- Estructura Administrativa de la Universidad de Panamá
- Estructura organizativa de la Dirección de Personal
- Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985
- Ley N°9 de Carrera Administrativa de 1994

- Ley N 24 Orgánica de la Universidad de Panamá, del 14 de julio de 2005
- Gacetas Oficiales de Secretaria General
- Boletín Informativo de Planificación Universitaria
- Datos Estadísticos en la Dirección de Informática.
- Página Web de la Universidad de Panamá.

En lo referente a las fuentes secundarias se utilizaron materiales impresos como libros revistas boletines y documentos especializados los cuales se detallan en la sección de referencia de la bibliografía.

3.5 Instrumentos de medición para la recolección de la información

3.5.1 La entrevista

Se elaboró guía metodológica para los Gerentes Sociales de la Universidad de Panamá con treinta (30) preguntas a la Jefa de la Sección de Bienestar Social del Empleado a la Directora de Personal y al Vicerrector Administrativo

Respecto al Vicerrector Administrativo no hubo disponibilidad de atender las preguntas de la entrevista. Con el objetivo de obtener información a nivel nacional sobre las políticas de bienestar social procedí a visitar a los directivos y administradores del Ministerio de la Presidencia (Dirección General de Carrera Administrativa, DIGECA) Ministerio de

Economía y Finanzas Ministerio de Desarrollo Social Ministerio de Trabajo y la Federación Nacional de los Servidores Públicos (FENASEP)

Con el objetivo de conocer los antecedentes que motivaron la creación de la Sección de Bienestar Social del Empleado se diseñó una entrevista para la Profesora Teresa Spalding docente de la Escuela de Trabajo Social en la Facultad de Administración Pública, quien fue la primera Trabajadora Social a cargo de esta Sección en la Dirección de Personal sin embargo no obstante la solicitud de información para documentar la investigación no fue atendida.

3.5.2 El cuestionario

Se fundamenta con la elaboración de un cuestionario dirigido al personal administrativo quienes respondieron sin la intervención de la investigadora, respondieron de forma individual durante sus jornadas de trabajo. El diseño de este cuestionario contempló dieciséis (16) reactivos incluyendo el tema de investigación y el objetivo. Las preguntas fueron distribuidas en tres apartados de interés para los fines de la investigación, tales como las generalidades del personal administrativo, el conocimiento del concepto bienestar social, si conocía la Sección de Bienestar Social del Empleado y la valoración del proceso en el nivel de eficiencia de la Sección de Bienestar Social del Empleado.

El cuestionario fue desarrollado mediante la elaboración de reactivos con preguntas abiertas cerradas y mixtas. Se emplearon otros reactivos de selección múltiple para ser analizados mediante una escala ordinal a fin de realizar el análisis de los resultados según el grado de orden de preferencia. En su mayoría, las preguntas son de corte cuantitativo y cualitativo lo cual permite medir el grado de intensidad a una respuesta.

Para el análisis de los resultados hubo una relación de las 16 preguntas al personal administrativo con varias de las preguntas que se le realizaron a los/as Gerentes Sociales con la finalidad de comparar la información, la frecuencia y poder así comprobar las hipótesis y las preguntas en el planteamiento del problema.

3.5.3 La observación

Se realizó mediante la observación directa a través de las continuas visitas realizadas a las Unidades Administrativas ubicadas en el Campus Central donde laboran el Personal Administrativo y Gerentes Sociales del Bienestar Social del Empleado.

3.6 Análisis de documentos

Se emplearon fichas bibliográficas para registrar la selección de las fuentes de consultas como material impreso y electrónico que se utilizaron para la elaboración del marco teórico de la investigación.

3 7 Tratamiento de la información

El registro de la informacion obtenida, procedente de los cuestionarios aplicados al personal administrativo se realizó mediante la utilizacion del programa informático EXCEL en una hoja de cálculo bajo Windows para diseñar gráficas También se utilizo el programa de Microsoft Word para elaborar cuadros graficas y tablas dinámicas que aparecen detallados en el capítulo cuarto que describe los principales resultados de la investigación

3 8 Recursos

Se contó con el apoyo de una libreta de anotaciones una grabadora manual y un microcasete (Tp- M107) para registrar la informacion durante la entrevista a los administradores y/o gerentes sociales de Bienestar Social del Empleado Asimismo se dispuso del uso de calendarios de horarios para fijar la fecha de la aplicación del cuestionario

Al inicio de la investigación contamos con la colaboración de la Direccion de Cooperación Internacional Y Asistencia Técnica (DICIAT) bajo la administración del Profesor Aristides Gómez, que nos colaboro con un cubiculo escritorio acceso a teléfono el uso de internet.

Para procesar los datos de la investigación se contó con la disponibilidad de una computadora de uso personal impresora canon IP 1800 como herramienta de trabajo para la elaboración, procesamiento de la información, se utilizó el Programa de Excell 2007 y la asistencia técnica de una profesional de la estadística, quién nos colaboró con la base de datos se utilizaron resmas de papel tinta de impresoras como la compra de textos Para la búsqueda de la información en los diferentes sitios de Internet, se procedió al alquiler de computadoras en diversos Internet café

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4 PRESENTACIÓN INTERPRETACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Los protagonistas que participaron en el estudio de la investigación corresponden a funcionarios/as que laboran en el Campus a los cuales se le aplicó un cuestionario. Las entrevistas fueron dirigidas a la Jefatura de Bienestar Social del Empleado de la Dirección de Personal responsables directos de gerenciar el bienestar social del empleado.

Los resultados presentados en los cuadros, tablas dinámicas y gráficas describen las características que distinguen a cada grupo en particular. Seguidamente se anotan los rasgos más sobresalientes de la población de estudio.

4.1 Generalidades de la población en estudio

Se aplicó el cuestionario a 97 funcionarios. A continuación, se presenta la descripción de los resultados emitidos por la población de estudio conformada por los/as funcionarios/os y gerentes/as. Los resultados darán repuestas a las interrogantes formuladas en el problema de investigación.

El mayor porcentaje del personal administrativo que participó en el cuestionario fue de la Dirección de Ingeniería y Arquitectura (DIA) con un 30.9% de esta población, siendo ésta una de las unidades administrativas más grandes en la Universidad de Panamá, con

relacion al resto de las otras unidades y en su mayoría, representada por el sexo masculino Seguidamente las Facultades representadas por un 25 8% de funcionarios/as de los cuales el 21 6% son personal femenino que realizan funciones de apoyo docente en estas unidades académicas características propias de las Facultades

La distribución porcentual del total de la población encuestada el sexo femenino estuvo representado por 49 5% mientras que el sexo masculino por el 50 5% de hombres estos datos guardan relacion con los datos estadísticos de los sexos del personal administrativo de acuerdo al Boletín de la Dirección de Planificación y Evaluación Universitaria del año 2006

CUADRO N°1

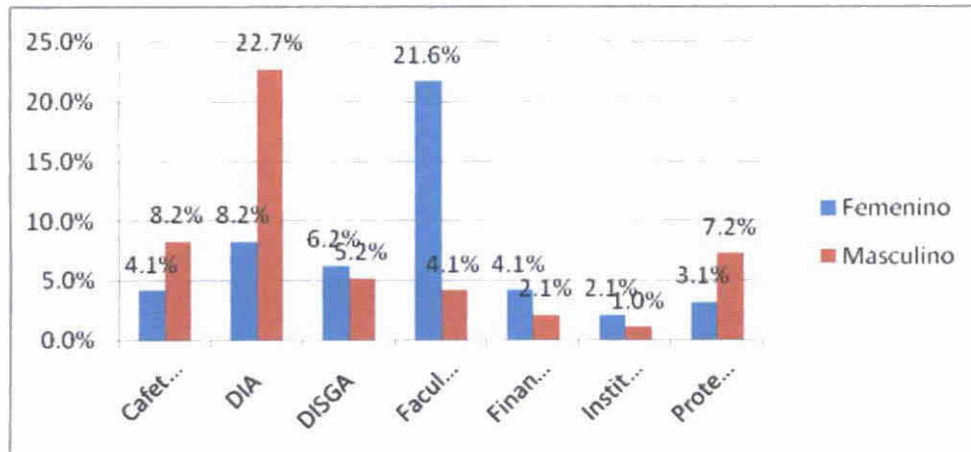
UNIDADES ADMINISTRATIVAS DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

Unidad Administrativa			Sexo			
			Femenino		Masculino	
	Total	Porcentaje	Nº	%	Nº	%
Total	97	100 0%	48	49 5%	49	50 5%
Cafeteria	12	12 4%	4	4 1%	8	8 2%
DIA	30	30 9%	8	8 2%	22	22 7%
DISGA	11	11 3%	6	6 2%	5	5 2%
Facultades	25	25 8%	21	21 6%	4	4 1%
Finanzas	6	6 2%	4	4 1%	2	2 1%
Institutos	3	3 1%	2	2 1%	1	1 0%
Protección	10	10 3%	3	3 1%	7	7 2%

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

GRAFICA N°1

UNIDADES ADMINISTRATIVAS DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, SEGÚN SEXO. CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA. MARZO DE 2006



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

CUADRO N°2

EDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, SEGÚN EL SEXO. CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, MARZO DE 2006

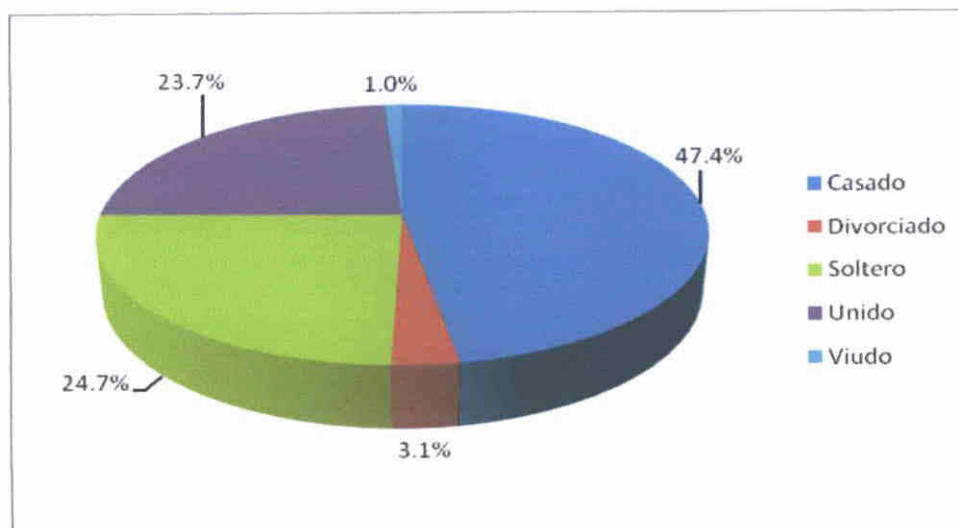
Edades	Total	Porcentaje	Sexo			
			Femenino		Masculino	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Total	97	100%	48	49.5%	49	50.5%
25 años o menos	8	8.2%	1	1.0%	7	7.2%
26-35 años	19	19.6%	13	13.4%	6	6.2%
36-45 años	36	37.1%	16	16.5%	20	20.6%
46-55 años	30	30.9%	16	16.5%	14	14.4%
56 años o más	4	4.1%	2	2.1%	2	2.1%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

La edad el 37.1% en el cuadro n°2 los/as funcionarios/as a los que se les aplicó el cuestionario tiene un rango de edad entre los 36-45 años, seguido del 30.9% con 46 - 55

años de edad, mientras que un 8.2% tiene 25 años o menos, y el 4.1% 56 años o más. Esto nos indica que la población administrativa a la cual se la aplicó el cuestionario se caracteriza por ser una población económicamente activa, son personas maduras, con experiencia y un nivel de responsabilidad familiar.

GRÁFICA N° 2 EDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

CUADRO N°3 ESTADO CIVIL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
SEGÚN SEXO. MARZO DE 2006

Estado Civil	Total	Porcentaje	Sexo			
			Femenino		Masculino	
Total	97	100%	48	49.5%	49	50.5%
Casado	46	47.4%	21	21.6%	25	25.8%
Divorciado	3	3.1%	3	3.1%	-	-
Soltero	24	24.7%	15	15.5%	9	9.3%
Unido	23	23.7%	8	8.2%	15	15.5%
Viudo	1	1.0%	1	1.0%	-	-

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

El estado civil es importante para medir el nivel de responsabilidad familiar y económica, el cuadro n°3 refleja que el 47.4% del personal administrativo es casado, de esta

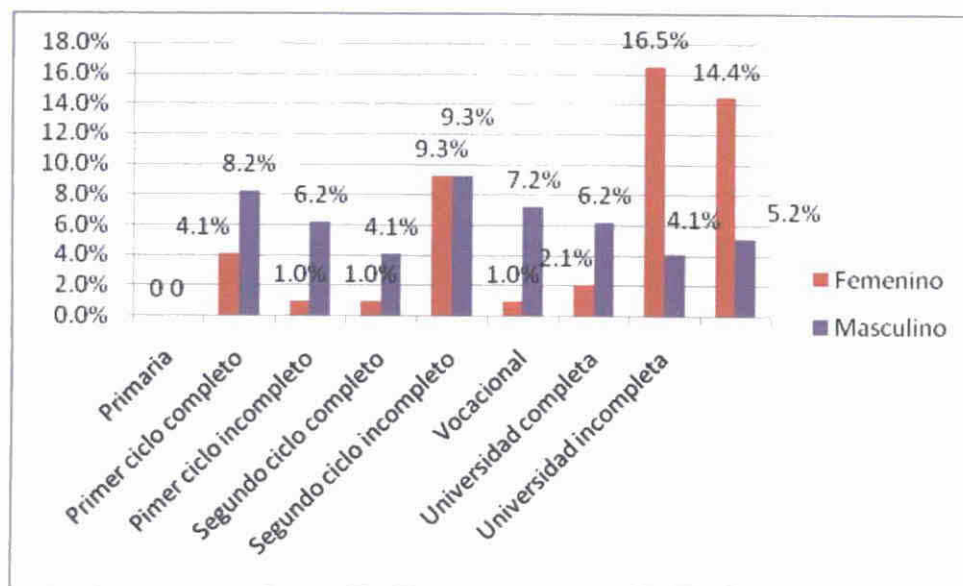
poblacion un 21 6% es de sexo femenino y un 25 8% es de sexo masculino un 23 7% es unido Si sumamos ambos datos, muestran que el 71 1% de la poblacion a las cuales se le aplico el cuestionario tiene responsabilidad familiar lo cual implica numero de dependientes

CUADRO N°4 ULTIMO NIVEL DE EDUCACION ALCANZADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

Ultimo Nivel de Educación Alcanzado	Total	Porcentaje	Sexo			
			Femenino		Masculino	
			Nº	%	N	%
Total	97	100%	48	49 5	49	50 5
Primaria	12	12 4%	4	4 1%	8	8 2%
Primer ciclo completo	7	7 2%	1	1 0%	6	6 2%
Primer ciclo incompleto	5	5 2%	1	1 0%	4	4 1%
Segundo ciclo completo	18	18 6%	9	9 3%	9	9 3%
Segundo ciclo incompleto	8	8 2%	1	1 0%	7	7 2%
Vocacional	8	8 2%	2	2 1%	6	6 2%
Universidad completa	20	20 6%	16	16 5%	4	4 1%
Universidad incompleta	19	19 6%	14	14 4%	5	5 2%

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

GRÁFICA N°3. ÚLTIMO NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SEGÚN SEXO, CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA
MARZO DE 2006



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

El nivel de educación alcanzado, se observa que el 20.6% tiene universidad completa y el 19.6% universidad incompleta, datos que al sumarse representan un 40.2% del personal administrativo con algún nivel de estudios universitarios. Los funcionarios que han alcanzado universidad completa, el 16.5% es de sexo femenino y un 4.1% son masculino.

Esta frecuencia se observa en el sexo femenino con estudios universitarios incompletos con un 14.4%, quienes representan un porcentaje alto en comparación con el sexo masculino con un 5.2%. Estos datos guardan relación con las estadísticas de la Universidad de Panamá, donde sexo femenino mayoritariamente logra concluir sus

estudios universitarios en comparación con el sexo masculino De cada 5 egresados de la Universidad de Panamá, 4 son del sexo femenino y uno masculino

El nivel educativo del personal administrativo indica la capacidad de los encuestados para emitir respuestas y/o necesidades de atención de los servicios de Bienestar Social del Empleado

CUADRO N 5
NIVELES FUNCIONALES Y GRUPOS LABORALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO
QUE HA UTILIZADO O RECIBIDO LOS SERVICIOS QUE OFRECE BIENESTAR SOCIAL
EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

EN EL CAMPUS COTACAVI MENDOZA FEBRERO Y MARZO DE 2000												
NIVELES					Unidades Administrativa							
FUNCIONALES			Grupos Laborales	Total		Cafet.	DIA	DISGA	Fac	Fin	Inst	Pre
Total	Nº	%		Nº	%							
	97	100		97	100	12	30	11	25	6	3	
1.Apoyo y Auxiliar	78	80 4%	Apoyo	23	23 7	4	5	7	5	2		
			Auxiliar	32	32 9	5	14		11			
			Jefe de sección de oficios calificados Supervisores. y profesionales de formación Técnica BASIC	7	7		4	3				
				16	16		3		4	1	1	
2 Técnico y Profesional	19	19 6%	Profesional	10	10	3	3			3	1	
			Profesional avanzado	4	4		1	1	2			
			Técnico especializado	3	3				3			
			Técnico Semi especializado	2	2						1	

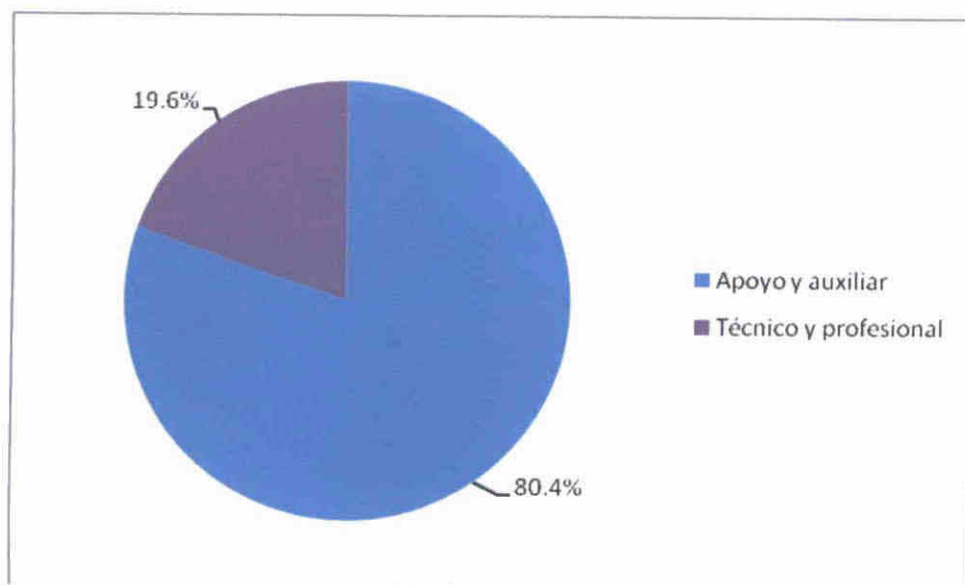
Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

En el Manual de Valoracion de Puestos Administrativos de la Universidad de Panamá, el recurso humano está calificado en tres (3) niveles funcionales apoyo y auxiliar con un salario base que oscila de B/ 300 00 a B/ 645 00 el cual incluye cuatro (4) grupos

laborales como son: apoyo, auxiliar, supervisor y profesionales de formación básica y jefe de sección de oficios calificados. El segundo nivel es el técnico profesional con un salario de B/. 600.00 a B/ 1,335.00, que también incluye cuatro (4) grupos laborales como son: técnico semiespecializado, técnico especializado, el profesional, profesional avanzado. El tercer nivel el ejecutivo y de mando superior con un salario de B/. 1,400.00 a 1, 870.00. Para esta investigación se tomaron los dos primeros niveles funcionales, ya que el tercer nivel corresponde a cargos de libre designación por las autoridades universitarias.

GRÁFICA N°4

NIVELES FUNCIONALES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO O RECIBIDO LOS SERVICIOS QUE OFRECE BIENESTAR SOCIAL, EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA. MARZO DE 2006



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

Es importante ver en la gráfica nº5 que la muestra recae sobre el nivel de apoyo y auxiliar que representa un 80.4% los cargos que representan esta población son albañil carpintero ebanista, jardinero electricista, mecánico plomero secretaria, techero electricista, sastre industrial y electrónico De estos cargo hubo una mayor representación del cargo de electricista con un 5.2% ver tabla nº1

El nivel técnico y profesional 19.6%, está representado por los siguientes cargos administrador público contador/a, abogado/a, estadístico trabajador social farmacéutico relacionista público administrador de empresas entre otros Los cargos mayor representados en este nivel fueron los cargos de contador con un 11.3 % y administrador con un 10.3% (Ver tabla nº1)

De acuerdo a las encuestas de Niveles de Vida y el Informe de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del año 2006 el ingreso es un factor que se utiliza para medir la satisfacción de las necesidades básicas y el bienestar social de una persona y/ familia, lo cual indica que a menores ingresos mayor probabilidad de no tener recursos que le permitan alcanzar el bienestar social y más vulnerabilidad para requerir los servicios de Bienestar Social del Empleado que le brinda la Universidad de Panamá al personal administrativo

TABLA N 1

**LISTADO DE CARGOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN ESTUDIO
MARZO DE 2006**

	TOTAL	PORCENTAJE
	97	100%
Administrador/a	10	10 3%
Contador/a	11	11 3%
Abogado/a	1	1 0%
Albañil	1	1 0%
Carpintero	1	1 0%
Ebanista	2	2 1%
Electricista	5	5 2%
Electronico	1	1 0%
Estadístico/a	1	1 0%
Farmacéutico/a	1	1 0%
Jardinero	1	1 0%
Mecánico	4	4 1%
Plomero	1	1 0%
Relaciones Publicas	1	1 0%
Secretaria	3	3 1%
Techero	3	3 1%
Trabajadora Social	1	1 0%
Técnico	1	1 0%
Sastre industrial	1	1 0%
No contesto	47	48 5%

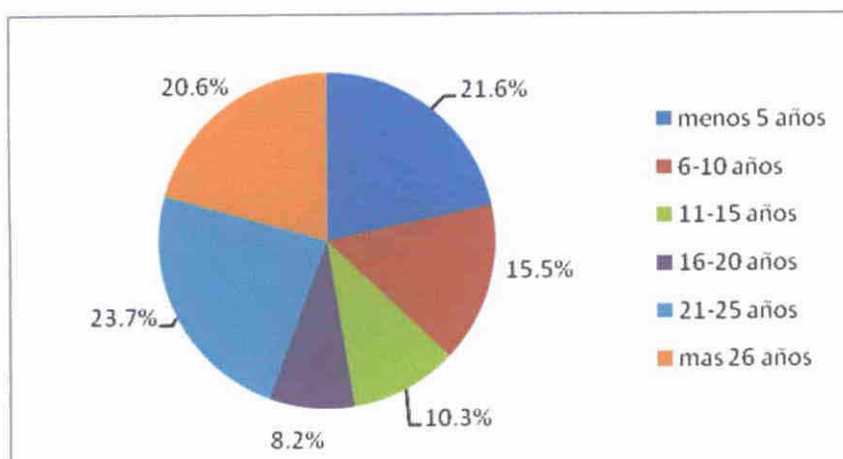
CUADRO N°6 AÑOS DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA SEGUN EL SEXO MARZO DE 2006

Años de Laborar en institución			Sexo			
			Femenino		Masculino	
	Total	%	N	%	Nº	%
Total	97	100	48	49%	49	51%
menos 5 años	21	21 6%	11	11 3%	10	10 3%
6 10 años	15	15 5%	10	10 3%	5	5 2%
11 15 años	10	10 3%	4	4 1%	6	6 2%
16-20 años	8	8 2%	2	2 1%	6	6 2%
21 25 años	23	23 7%	7	7 2%	16	16 5%
mas 26 años	20	20 6%	14	14 4%	6	6 2%

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

En cuanto a los años de servicios en la Institución, en el cuadro n°6 los/as funcionarios/as con 21 a 25 años de servicios representaron un 23 7% y con más de 26 años de servicios el 20 6%. Podemos decir que el personal administrativo tiene más de 21 años de servicios en la Institución, representado por el 44 3% de lo cual se puede deducir que por los años de servicios tienen mayor probabilidad de conocer los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado en la Institución

GRÁFICA N°5 AÑOS DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN, PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGÚN EL SEXO. MARZO DE 2006



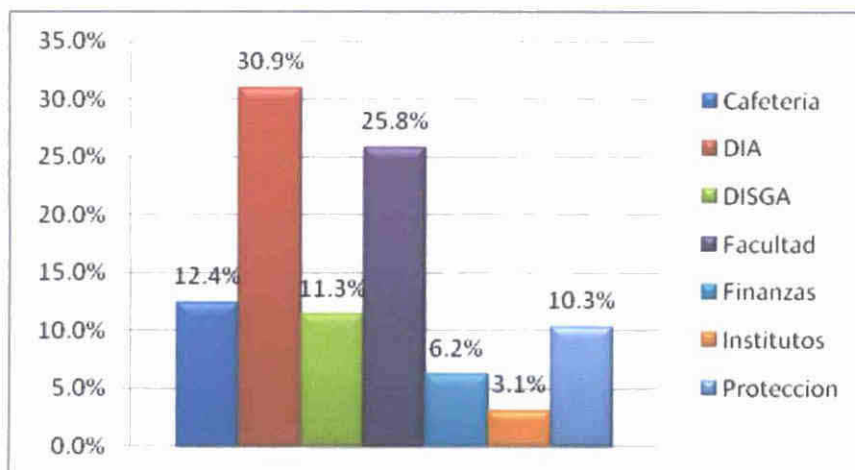
Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

CUADRO N° 7 UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA, SEGÚN LA CONDICIÓN. MARZO DE 2006

Unidad Administrativa	Total	Porcentaje	Condición			
			Eventual		Permanente	
			Nº	%	Nº	%
Total	97	100%	22	22.7%	75	77.3%
Cafetería	12	12.4%	2	2.1%	10	10.3%
DIA	30	30.9%	4	4.1%	26	26.8%
DISGA	11	11.3%	2	2.1%	9	9.3%
Facultad	25	25.8%	12	12.4%	13	13.4%
Finanzas	6	6.2%	1	1.0%	5	5.2%
Institutos	3	3.1%	1	1.0%	2	2.1%
Protección	10	10.3%			10	10.3%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

GRÁFICA N° 6 UNIDAD ADMINISTRATIVA DONDE LABORA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA, SEGÚN LA CONDICIÓN. MARZO DE 2006



Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

El personal administrativo con la condición de permanente representa un 77.3%, mientras que el personal administrativo eventual representa un 22.7%. El hecho de que la mayoría del personal administrativo goce de la estabilidad laboral, le permite beneficiarse de los servicios que se le brindan al personal administrativo. En este caso, aquellos servicios que implementa la Dirección de Personal a través de la Sección de Bienestar Social del Empleado, son aquellos contemplados en el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 la Ley n°9 del 1994 de la Dirección General de Carrera Administrativa, la cual es supletoria al Reglamento de Carrera de la Universidad de Panamá.

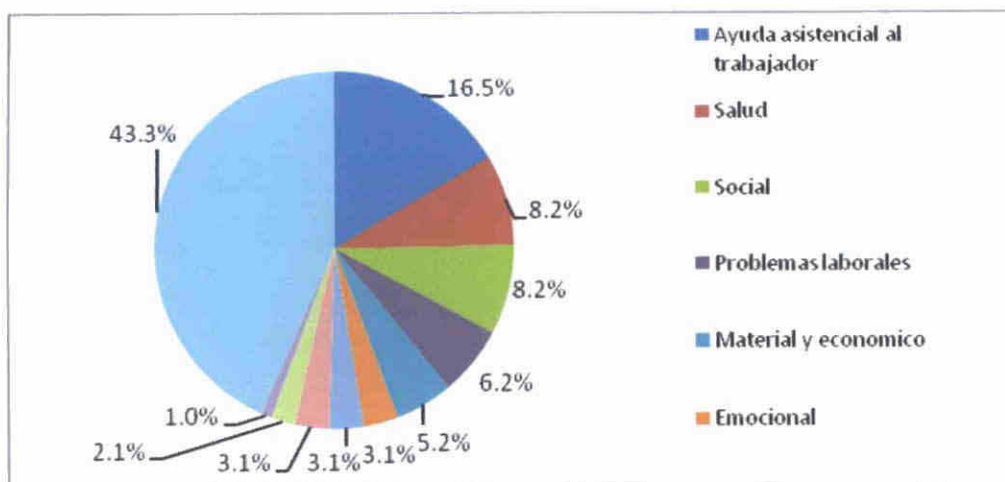
4.2 Definición del concepto bienestar social por parte del personal administrativo y gerentes sociales

TABLA N°2

CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL	n°	%
Total	97	100
Ayuda asistencial al trabajador	16	16.5%
Salud	8	8.2%
Social	8	8.2%
Atención a problemas laborales	6	6.2%
Material y económico	5	5.2%
Ayuda psicológica	3	3.1%
Orientación	3	3.1%
Calidad de vida	3	3.1%
Atención a problemas familiares	2	2.1%
Condición en que se evalúa el comportamiento y costumbres	1	1.0%
No contestó	42	43.3%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

GRAFICA N°7 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENTES SOCIALES



En el marco teórico hacemos referencia a varias definiciones respecto al concepto de bienestar social entre una de ellas podemos mencionar que se refiere al

conjunto de condiciones de existencia y de disfrute de la vida, que además de las condiciones materiales son las condiciones sociales culturales espirituales y afectivos cuya importancia y significación redundan en la felicidad y el bienestar humano Sin embargo al analizar las definiciones que el personal administrativo nos brinda, existe la concepción del bienestar social con un enfoque asistencialista. Esto se ve representado en la tabla n°2 donde el 16 5% de los/as funcionarios/as utilizan para definir el concepto bienestar social fue la atención en salud, social problemas laborales, ayuda material y económica, psicológica, familiar y orientación en términos generales Solo un 3 1% lo define como calidad de vida sin embargo el 43 3% no contestó la pregunta.

Una de las razones que pudiese explicar esto es que del personal administrativo representado por 32% nos termino la secundaria, será entonces que por desconocimiento no expresaron su opinión al respecto En el cuadro n 8 se observa que el 80% de los/as encuestados expresan que la Universidad brinda los servicios sin embargo el 43 3% no pudo definir el concepto bienestar social

TABLA N 3

DEFINICION DEL CONCEPTO BIENESTAR SOCIAL POR LAS GERENTES DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
Definición del concepto bienestar social	Conjunto de condiciones y de existencia y de disfrute de la vida tanto en el aspecto material social espiritual afectivo es decir de una manera integral de todos los componentes de las personas y que este bienestar esta influido por un enfoque ideológico Los programas servicios y beneficios que contribuyen de manera eficaz a satisfacer las básicas e invariable de las personas en materia de seguridad económica, estabilidad, cohesión, protección y encaminados sobre todo a personas que presentan mayor vulnerabilidad y aquellos que desde que el punto de vista integral son los que presentan las condiciones mas débiles	Medidas creadas en un programa que contemplan todas las actividades que involucren el bienestar con los colaboradores

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Las definiciones que nos proporcionan las gerentes ver Tabla nº3 deja claro que una de ellas no define el concepto por el contrario una de las gerentes se acerca al concepto y lo presenta con un enfoque integrador pero al final hace referencia que el bienestar social se encamina sobre todo a los más vulnerables y débiles, lo cual deja claro que se mantiene la concepción tradicional del bienestar social con un enfoque asistencialista.

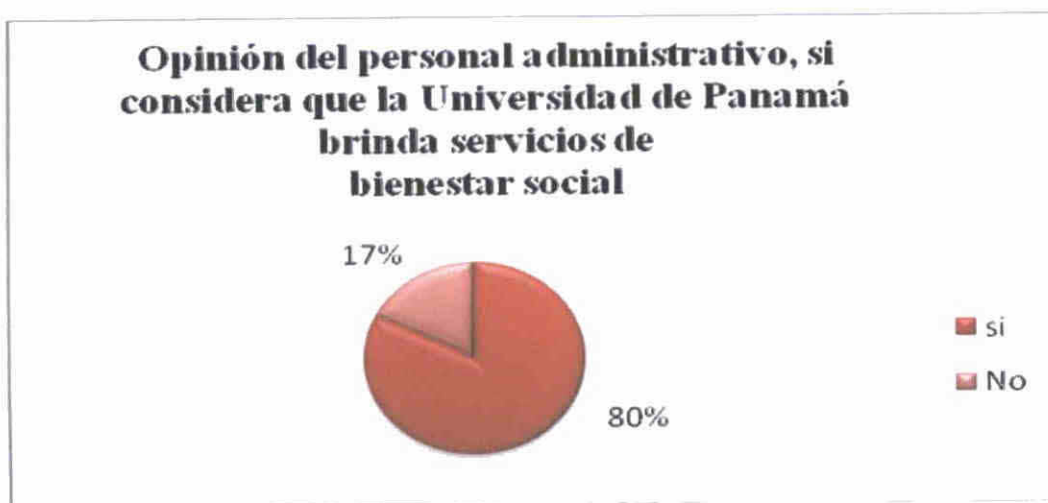
4.3 Opinión del personal administrativo y gerentes respecto a la Sección de Bienestar Social del Empleado.

CUADRO N° 8 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO, SI CONSIDERA QUE LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ, BRINDA SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA. MARZO DE 2006

Unidad Administrativa	Total	Considera usted que la Universidad brinda servicios de bienestar social a los empleados/as				
		Porcentaje	Sí		No	
			Nº	%	Nº	%
Total	97	100	80	80.0	17	17.0%
Cafetería	12	12.4%	6	6.0	6	6.2%
DIA	30	30.9%	28	28.0	2	2.1%
DISGA	11	11.3%	10	10.0	1	1.0%
Facultad	25	25.8%	19	19.0	6	6.2%
Finanzas	6	6.2%	4	4.0	2	2.1%
Institutos	3	3.1%	3	3.0	0	0.0%
Protección	10	10.3%	10	10.0	0	0.0%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo.

GRAFICA N°8



La percepción u opinión del personal administrativo es que la Institución sí desarrolla servicios de bienestar al personal administrativo esto se refleja a través de un 80% del personal administrativo. Un número representativo en todas las Unidades Administrativas tienen conocimiento de la existencia de los servicios lo cual se observa en el cuadro nº8. El 17% considera que la Universidad de Panamá no brinda servicios de bienestar social a los empleados. Consideramos que existe una relación entre el personal permanente que representa un 77.3% (ver cuadro nº7) y entre el 80% que sí considera que la Institución brinda servicios de bienestar social a empleados.

TABLA N°4

DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR DEL SOCIAL, POR PARTE DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LAS GERENTES SOCIALES MARZO DE 2006

PERSONAL ADMINISTRATIVO				JEFA DE BIENESTAR SOCIAL	DIRECTORA DE PERSONAL
Total		97	100	1 Programa de Economía Familiar	1 Un servicio de orientación a las personas cuando se van a jubilar
1 Servicios a familiares del personal administrativo	2	2 1%		2 Salud	
2 Apoyo a damnificados	1	1 0%		3 Mejoramiento habitacional	
3 Apoyo y asistencia a compañeros con problemas de conducta y laboral	1	1 0%		4 Salud ocupacional	2 Servicio de captación de funcionarios que tienen dificultades en cuanto a consumo de sustancias
4 Charla de seguridad y salud ocupacional	2	2 1 /		5 Programa de Violencia doméstica	
5 Exoneración de matrícula	1	1 0%		6 Programa de Atención y prevención de la adicción	
6 No contestó	69	71 1 /		7 Salud sexual reproductiva	3 Un servicio de orientación cuando el funcionario se encuentra enfermo
7 Orientación al personal administrativo	6	6.2 /		8 Retiro y jubilación	
8 Programa de Drogas	9	9 3 %		9 Promoción, trabajo y educación de la familia	
9 Seminarios y talleres	4	4 1 %		10 Discapacidad	
10 Trabajo Social	1	1 0%			
11 Trámites de licencia, pensión por invalidez	1	1 0%			
12 Violencia doméstica, VIH	1	1 0%			

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo y entrevista a las gerentes sociales

Respecto a la descripción de programas y servicios un 71 1% del personal administrativo no contesto esta pregunta, el 18 9% que si contestó la pregunta, un 9 3% identificaron el programa de drogas los servicios de orientacion al personal administrativo con un 6 2 % y los seminarios y talleres con 4 1%

Durante la entrevista realizada a la Directora de Personal hace mención que la Sección de Bienestar Social del Empleado brinda tres (3) servicios como son de jubilación, servicios a funcionarios con consumo de sustancias y el de salud mientras que la Jefa de Bienestar Social señala diez (10) programas seis (6) de estos guardan relación con los servicios señalados por el personal administrativo y de los diez (10) solo tres (3) guardan relación con los servicios que menciona la Directora de Personal. Es importante señalar que tanto la Directora como el personal administrativo no identificaron los programas y/o servicios de economía familiar, mejoramiento habitacional, salud sexual reproductiva y discapacidad mencionados en la entrevista realizada por la Jefa de Bienestar Social. El personal administrativo solo hizo mención del programa de drogas.

Al momento de realizar la investigación el personal administrativo no diferencia los cambios a lo interno de la Dirección de Personal, siendo el personal administrativo la población usuaria de los servicios. De acuerdo a la información que nos proporciona la Jefa de Bienestar Social respecto a la confusión de algunos servicios mencionados por el personal administrativo, ya que la Sección de Bienestar Social del Empleado y Sección de Relaciones Laborales estuvieron integradas por muchos años y por instrucciones de la administración, son separadas las Secciones en septiembre de 2004.

Actualmente algunas funciones que tenía la Sección de Bienestar Social y Relaciones Laborales a la fecha fueron reasignadas a la Sección de Evaluación del Desempeño como son las licencias y a la Sección de Incentivos se le asignan los trámites de exoneración de

matricula por estudio de los funcionarios con un ingreso menor de B/ 501 00 La Sección de Relaciones Laborales brindaban atención a funcionarios con problemas de conducta, asistencia y disciplina, traslados, entre otros

A nivel de la gerencia los programas y servicios que define la Directora son tres (3) muy pocos en comparación con los descritos por la Jefa de Bienestar Social del Empleado la cual menciona diez (10) programas Existe una contradicción cuando una de las gerentes asevera que se brinda servicios y la otra gerente hace mención de programas (Ver Tabla n 4)

Los resultados o dan respuesta a una de las interrogantes de investigación y demuestra que la Seccion de Bienestar Social del Empleado brinda servicios, los cuales no están debidamente organizados en un programa forma del bienestar social

TABLA N 5 MEDIO POR LOS CUALES SE INFORMÓ EL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SE DIVULGAN LOS SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PERSONAL ADMINISTRATIVO			JEFA DE BIENESTAR SOCIAL	DIRECCION DE PERSONAL
Medios	Nº	%	1 Circulares	1 Memorando
Total	97	100%	2 Convocatoria Telefónica	2 Afiches
Compañeros/as	31	32 0%		3 Telas, letreros
No contestó	23	23 7%	3 Visitas a las unidades	
*Otros	10	10 3%		
Seminarios de Inducción	8	8 2%	4 Seminarios de Inducción	
Jefes/as	8	8 2%		
Afiches	6	6 2%		
Notas	6	6 2%		
Trípticos	2	2 1%		
Publicaciones periódicas	2	2 1%		
Televisión	1	1 0%		

*Otros Murales jornadas de sensibilización de las Trabajadoras Sociales

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo y entrevista a las gerentes sociales

En la tabla nº5 muestra que los medios por los cuales el personal administrativo se ha informado de los servicios es a través de los compañeros de trabajo con un 32% un 10 3% por medio de las jornadas de sensibilización, que consisten en un evento masivo con diferentes temas que se exponen entre estos temas que se facilitan cáncer drogas, VIH SIDA, entre otros el 8 2% conoce la Sección de Bienestar Social por los seminarios de inducción que organiza la Sección de Capacitación un 8 2% se informan por medio de sus-jefes/as

En la entrevista realizada a las gerentes sociales al preguntarles si el personal administrativo tiene conocimiento de los servicios expresan *no yo creo que no hay un conocimiento real y veraz de lo que es bienestar social hay una especie de confusion* la otra gerente ante la misma pregunta expresa, refiriéndose a los servicios *no han sido vendidos* Los medios más utilizados de acuerdo a las gerentes sociales son las circulares y/o memorando convocatoria telefonica, visita a las unidades afiches seminarios de inducción, letreros por medio de telas

Durante la entrevista realizada a las gerentes sociales ambas responden que no existe un programa de promoción y divulgación de los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado esto explica el por que un 71 1% no describió los programas y servicios

CUADRO N°9 PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA SECCIÓN DE BIENESTAR DEL EMPLEADO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA

Ha utilizado o recibido los servicios de la Sección de Bienestar Social	Total		Sexo			
			Femenino		Masculino	
			N	%	Nº	%
Total	97	100%	48	49 5%	49	50 5%
No contestó	3	3 1%	3	3 1%		0 0%
No	68	70 1%	32	33 0%	36	37 1%
Sí	26	26 8%	13	13 4%	13	13 4%

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo.

Del total de la población a la cual se le aplicó el cuestionario solo el 26 8% ha utilizado los servicios de la Sección de Bienestar Social y un 70 1% no ha utilizado los servicios

Estos datos del no uso de los servicios se puede explicar por la ausencia de un programa de promoción y divulgación de los servicios. Podemos aseverar que por las características del salario, edad, años de servicios, existe la probabilidad de requerir en algún momento de su vida laboral los servicios, pero no hace uso de los mismos por desconocimiento o por otras características que veremos en los cuadros siguientes, como son las opiniones del personal administrativo sobre la infraestructura, calidad de la atención, diversidad de servicios, organización de eventos, efectividad, entre otros.

CUADRO N°10 TIPO DE ATENCIÓN RECIBIDA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE HA UTILIZADO LOS SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN UNIDADES ADMINISTRATIVAS CAMPUS OCTAVIO MENDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

Tipo de Atención recibida por Bienestar Social	Total		Sexo			
			Femenino		Masculino	
	N	%	N	%	N	%
Total	97	100	48	49%	49	51%
Atención Personalizada	16	16.5%	7	7.2%	9	9.3%
Jornada en Eventos Masivos	10	10.3%	7	7.2%	3	3.1%
No aplica	71	73.2%	34	35.1%	37	38.1%

Fuente: Encuesta aplicada al personal administrativo marzo de 2006

Respecto al tipo de atención recibida por la población encuestada, solo un 16.5% ha recibido atención personalizada y el 10.3% ha participado en jornadas de sensibilización a nivel masivo. Al momento de la investigación, los cargos responsables de la atención

directa y personalizada al personal administrativo es aquella que brinda el profesional de Trabajo Social y/o Analista de Recursos Humanos

TABLA N°6 NECESIDADES Y/O PROBLEMAS ATENDIDOS POR LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2007

Necesidades y/o problemas atendidos por la Sección de Bienestar Social del Empleado	Total
Desastres naturales	2
Económico	3
Laboral	7
Familiar	4
Facilitación de trámites	2
No contestó	79
Orientación	3
Vivienda	2

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

El 16.5% del personal administrativo que recibió atención personalizada describe entre las necesidades y problemas (ver cuadro n° 10) siete (7) expresaron problemas de tipo laboral cuatro (4) familiar tres (3) económico tres (3) acudieron por orientación, dos (2) vivienda, dos (2) facilitación de trámites tres (3) donaciones que recibieron por situaciones de desastres naturales en su lugar de residencia.

CUADRO N° 11 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SOBRE LA INFRAESTRUCTURA DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN SEXO CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

INFRAESTRUCTURA	Total	%	Unidades Administrativas						
			Cafetería	DIA	DISGA	Facultades	Finanzas	Institutos	Protección
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	5
Excelente	3	3 1%			1	2			
Bueno	14	14 4%	5	3	1		2		3
Regular	32	33 0%		18	3	4	1	1	2
Deficiente	4	4 1%		2			1	1	
No contestó	44	45 4%	7	7	6	19	2	1	

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

El 33% manifiesta que la infraestructura es regular un 14 4% que es buena y solo un 3 1% que son excelente Al respecto el hecho que el personal opine que la infraestructura es regular se debe que al momento de realizar la investigacion las oficinas de Bienestar Social del Empleado estaban ubicadas en el Edificio H-4 a un costado de la Dirección de Cooperación Internacional y Asistencia Técnica (DICIAT) las oficinas eran pequeñas pocos cubículos de reducido tamaño semi abiertos, no tienen puertas por lo tanto no le garantizan la privacidad al personal que acude a la Sección de Bienestar Social del Empleado Las paredes de los cubículos de las Trabajadoras Social y los Analista de Recursos Humanos que comunican con la Sección de Relaciones Laborales que están justamente al lado no están construidas hasta el techo y/o cielo raso situación que permite que se escuche al personal que labora en las otras secciones La unica oficina que es de un tamaño moderado y con puerta, la de la Jefa de la Sección, sin embargo las paredes de

la parte trasera de la oficina no están construidas hasta el techo ya que de acuerdo a la Jefa de la Sección fue diseñada así por asuntos de ventilación, ya que el aire acondicionado de la oficina proviene de la Sección de Relaciones Laborales

CUADRO N 12 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA ATENCIÓN QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN UNIDADES ADMINISTRATIVAS MARZO DE 2006

Unidad Administrativa	Total		Atención al Personal			
			Excelente	Bueno	Regular	No contesto
Total	97		22	25	10	40
		100%	22 7%	25 8%	10 3%	41 2%
Cafeteria	12	12 4%		3	2	7
DIA	30	30 9%	6	9	7	8
DISGA	11	11 3%	2	3		6
Facultad	25	25 8%	6	3	1	15
Finanzas	6	6 2%	3	2		1
Institutos	3	3 1%	1	1		1
Protección	10	10 3%	4	4		2

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

Un 25 8% del personal administrativo expresa que la atención recibida es buena, un 22 7% que es excelente un 10 3% que es regular lo cual suma el 58 8% que respondió la pregunta. El 41 2% del personal administrativo no contesto la pregunta.

La atención al personal está relacionada a varios aspectos como la calidad de la atención recibida por los profesionales a cargo entre ellos la actitud, destrezas, rapidez en los tramites citaciones calidad de la entrevistas feed back, entre otros aspectos

CUADRO N°13 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA INFORMACIÓN DE ACTIVIDADES DE LA SECCION DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA. MARZO DE 2006

Información de actividades	Total		Unidades Administrativas						
			Cafetería	DIA	DISGA	Facultad	Finanzas	Institutos	Protección
	N°	%							
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	10
Excelente	9	9 3%		3	2	4			
Bueno	18	18 6%	3	5	5	2	1	1	1
Regular	25	25 8%	3	13		2	2		5
Deficiente	6	6 2%		1		2	1	1	1
No contestó	39	40 2%	6	8	4	15	2	1	3

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

Respecto a la informacion de las actividades el 25 8% expresa que es regular el 18 6% que es buena, 9 3% que es excelente y un 6 2% deficiente Estos datos guardan relación con la tabla n 5 donde se refleja la opinión del personal administrativo y gerentes sociales sobre los medios por los cuales se informó de los servicios y la mayoría la obtuvo por los compañeros 32% por medio de murales, jornadas de sensibilización. La ausencia de un programa de promoción y divulgación redundo en que el personal administrativo desconozca los servicios de bienestar social por lo tanto no hacen uso de los mismos

CUADRO N 14 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN DE EVENTOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS EN EL CAMPUS OCTAVIO MÉNDEZ PEREIRA MARZO DE 2006

Organización de Eventos y Actividades	Total		Unidades Administrativas						
			Cafeteria	DIA	DISGA	Facultad	Finanzas	Institutos	Protección
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	10
Excelente	9	9 3%	1	3	3	2			
		15 5							
Buena	15	%	2	4	3	4		1	1
		27 8							
Regular	27	%	2	13	1	2	3		6
Deficiente	4	4 1%				2	1	1	
		43 3							
No contesto	42	%	7	10	4	15	2	1	3

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

Con relación a la organización de eventos, el 27 8% expresa que es regular el 15 5% es buena, 9 3% excelente 4 1% deficiente La opinión fue respondida por todas las unidades administrativas a las que les aplicó el instrumento

En vista de los datos proporcionados por el personal administrativo que el porcentaje de excelente y bueno es bajo es importante una evaluación por parte de los organizadores de la Seccion de Bienestar Social del Empleado con el objetivo de mejorar la organización y mejorar el impacto de los eventos dirigidos al personal administrativo

CUADRO Nº15 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA DIVERSIDAD DE SERVICIOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGÚN UNIDADES ADMINISTRATIVAS MARZO DE 2006

Diversidad de servicios	Total		Unidades Administrativas						
			Cafetería	DIA	DISGA	Facultad	Finanzas	Institutos	Protección
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	10
Excelente	6	6.2%	1	1		4			
Bueno	17	17.5%	2	7	2		2		4
Regular	23	23.7%	2	13	2	2	1	1	2
Deficiente	4	4.1%				2	1	1	
No contestó	47	48.5%	7	9	7	17	2	1	4

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

Respecto a la diversidad de servicios el 23.7% del personal administrativo expreso que son regulares 17.5% que es buena, solo un 6.2% que es excelente y un 4.1% que son deficientes. Esta informacion guarda estrecha relacion con la respuesta de la Directora de Personal quién expresa que ‘no son muy contados no hay diversidad de servicios’ y contraposición la Jefa de la Sección expresa *si hay diversidad de servicios*

Se observa nuevamente la existencia de una relación entre las respuestas del personal administrativo y la Directora de Personal el personal considera que es regular la Directora opina que son muy contados los servicios. Los niveles de comunicación y coordinacion entre las gerentes no es la más óptima, situación que influye en el proceso administrativo y de gestion de la Sección de Bienestar Social

CUADRO n°16 OPINÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO RESPECTO A LA EFECTIVIDAD DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO SEGUN LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS

Efectividad	Total	Porcentaje	Unidades Administrativas						
			Cafetería	DIA	DISGA	Facultad	Finanzas	Instrtutos	Protección
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	10
Excelente	11	11 3%	3	3	2	2			1
Bueno	20	20 6%	3	7	3	2	1	1	3
Regular	17	17 5%		11	1	1	1	1	2
Deficiente	5	5 2%		1		3	1		
No contestó	44	45 4%	6	8	5	17	3	1	4

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

El personal administrativo opina que la efectividad es excelente con un 11 3% un 20 6% que es bueno un 17 5% regular y un 5 2% deficiente el 45 4% no contestó

Respecto a la opinión del personal sobre la infraestructura, atención al personal información de actividades organización de eventos, diversidad de servicios y la efectividad, en el cuestionario que se aplicó la explicación que da el personal administrativo es desconoce la diversidad de servicios espacio físico reducido sin privacidad, no hay divulgación de las actividades no hay divulgación en la web, no llega la información o llega tarde no sabe donde está ubicada la Seccion

TABLA Nº 7

SUGERENCIA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LOS PROGRAMAS Y/O SERVICIOS QUE CONSIDERAN DEBERÍA OFRECER LAS SECCIÓNDE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	
	DISTRIBUCION
Capacitación	9
Orientación familiar	7
Seguridad Laboral	7
Asistencia a conflictos laborales	4
Asesoría Legal	3
Atención Psicológica	3
Salud ocupacional	2
Programa de relaciones humanas en el trabajo	2
Divulgación de los servicios	2
Publicaciones	2
Atención del trabajador anual por citas	2
Programa de adicción a drogas	1
Desarrollo del trabajador	1
Visitas domiciliaria más frecuente	1

Visitar los lugares de trabajo con más frecuencia	1
Asesoría espiritual	1
Facilidades para la continuación de estudios	1
No contestaron	48
TOTAL	97

Fuente Cuestionario aplicado al personal administrativo

Entre los servicios sugeridos podemos mencionar la capacitación, solo que no hacen énfasis en temas específicos sugieren mas orientación familiar asesoría legal atención psicológica, salud ocupacional divulgación de los servicios que ofrece publicaciones atención al trabajador anual por citas, programa de adicción a drogas desarrollo del trabajador visitas domiciliarias más frecuentes visita a los lugares de trabajo asesoría espiritual facilidades para la continuación de los estudios

Sin embargo observamos que el personal administrativo no menciona las nuevas tendencias de programas y servicios del bienestar social podemos mencionar el ocio recreación, uso del tiempo libre deportes igualdad de oportunidades etc estas sugerencias responden a la concepción asistencialista que tiene el personal administrativo y las gerentes de bienestar social

Respecto a la atención a conflictos laborales y el programa de relaciones humanas en el trabajo de acuerdo a la distribución de las funciones que le corresponde a las secciones, estas tareas le corresponde a la Sección de Relaciones Laborales. Esto nos indica que el personal administrativo desconoce los cambios que se dieron en el año 2004 en cuanto a la separación de las Secciones por parte de la Administración.

CUADRO N°17 OPINIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO SI CONSIDERA QUE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO CUENTA CON EL RESPALDO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

Bienestar Social cuenta con el respaldo de la Administración de la Universidad de Panamá	Total		Unidades Administrativas						
			Cafet.	DIA	DISGA	Facultad	Finan	Inst.	Protección
Total	97	100	12	30	11	25	6	3	10
Sí	39	40.2%	6	11	5	10	1	1	5
No	36	37.1%		17	5	5	3	1	5
No Contestó	22	22.7%	6	2	1	10	2	1	

Fuente: Cuestionario aplicado al personal administrativo

La explicación que dio el 37.1% del personal administrativo expresan lo siguiente:

- Cuenta con poco apoyo y personal para el logro del bienestar de los/as administrativos/as
- Debe tener una partida presupuestaria para apoyar a los/as profesionales en las giras o visitas domiciliarias e instituciones
- Deben tener más recursos, la población administrativa es muy grande
- Depende directamente de la Dirección de Personal
- Es poca la ayuda que reciben

- Esto requiere gastos para la institucion
- Falta de materiales
- Falta de personal
- Falta personal y recursos
- Hace falta recursos financieros y materiales
- Materiales insuficientes
- Mejor infraestructura, para que exista mayor privacidad, libertad
- Muy poca ayuda
- No cuenta con presupuesto propio
- No hay equipo de seguridad
- No le provee del equipo necesario
- Deberia existir un fondo para este departamento
- Es necesario cumplir con el desarrollo de las mismas
- Porque no se da a todos los funcionarios
- Se debe ser más elástico con bienestar social y darle el apoyo que se merecen
- Se necesita recursos económicos para desempeñarse con eficiencia y calidad

Estas respuestas la hemos plasmado así como el personal lo describe ya que existe una frecuencia en los recursos para que mejoren los servicios de la Sección de Bienestar Social del Empleado para que un mayor numero de funcionarios gocen de un bienestar social óptimo a nivel laboral y familiar

Respecto a la opinión de la Jefa de la Sección la misma expresa lo siguiente ***“Esa pregunta me parece que la deben responder mejor los usuarios que yo porque yo creo que dependiendo de donde lo estemos mirando si decimos que tenemos una cobertura para mejorar la calidad de todos los funcionarios porque no solamente es en aspectos económicos hay mucha gente que tiene resuelto su aspecto financiero pero tiene problemas emocionales problemas de estrés problemas con los hijos y a veces esa gente no nos llega. Sobre todo la gente que tiene un mejor nivel académico que tiene mejores recursos financieros a esa gente es más difícil llegarle por todos los prejuicios que hay cuando creen que venir a Bienestar Social es sinónimo de problemas de gente problemática, es un mito que hay y que nosotros tenemos el propósito de ir derribando y que podamos incorporar a todas las personas de mirar sus necesidades e inclusive hay gente que tiene insatisfacciones laborales son profesionales y mirar todo eso y poder rescatar por lo menos la información y revertirla a las autoridades, para que haya en otros ámbitos en otras especialidades estrategias cónsonas. Yo creo que no pero por lo menos podemos ir caminando hacia eso”***

La respuesta de la Directora de Personal fue la siguiente ***En lo que tenemos y lo que se aprecia, yo creo que es excelente como son tan pocas cosas que tiene para ofrecernos lo que le pedimos un aula, la disponibilidad de papel, son cosas insignificante que le dan, entonces, si lo que hemos pedido nos la han dado es excelente.***

Este punto lo relacionamos con el artículo n°3 del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 donde hace mención que todos los servidores administrativos

tendrán derechos y oportunidades de recibir facilidades de bienestar social y a superarse profesionalmente conforme a la capacidad financiera de la Institucion

4.4 Opinión de las gerentes sociales respecto a las políticas nacionales e internacionales en materia de bienestar social

TABLA°8 POLÍTICAS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE HACEN ÉNFASIS EN LOS SERVICIOS Y PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

PREGUNTA2	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Qué políticas nacionales e internacionales hacen énfasis en los servicios y programas de Bienestar Social del Empleado?	Naciones Unidas en el concepto de desarrollo humano sostenible esta el concepto del bienestar social	De políticas nacionales conoce los de CONAPRED y los internacionales todo lo que tiene que ver con los organismos que hacen énfasis en el bienestar de las necesidades

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Las gerentes sociales no identifican con claridad las políticas internacionales y nacionales, la Jefa de la Sección identifica las políticas de Naciones Unidas en materia de desarrollo humano y la Directora de Personal solo identifica las políticas de Comisión Nacional para la Prevención y Erradicación de los Delitos Relacionados con Drogas (CONAPRED) entre las internacionales se omiten las políticas establecidas por la OIT Panamá a nivel mundial se compromete y firma para el cumplimiento de los ocho (8) Objetivos del

Milenio desde el 2000 hasta el 2015 en lo que respecta a la erradicación de la pobreza, atención en salud, aspectos de género entre otros El país ha firmado convenios, al igual la Universidad de Panamá participa en acuerdos internacionales en materia de bienestar social de los ciudadanos y del trabajador

A nivel nacional existe leyes como las del Código de la Familia, Ley n° 38 de Violencia Intrafamiliar Ley n° 3 de VIH SIDA, Ley n°3 de Igualdad de Oportunidades Ley n°9 de la Dirección General de Carrera Administrativa, la Estrategia Nacional de Drogas 2003 2007 de CONAPRED Código de Ética de los Servidores Públicos Decreto Ejecutivo No 246 (De 15 de diciembre de 2004) entre otras normas y leyes que rigen al Ministerio de Desarrollo Social entre otras

TABLA N°9 LA UNIVERSIDAD DE PANAMA CUENTA CON POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL ESPECÍFICAS PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006

PREGUNTA 3	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Considera usted, que la Universidad de Panamá cuenta con políticas de bienestar social específicas para el personal administrativo? Explique	Me parece que formuladas específicamente no están El bienestar social quizás está inmerso en algunos que ha desarrollado la Universidad, pero eso en el aspecto normativo En las pronunciaciones expresadas por las autoridades que están rigiendo esta universidad Porque también de esa manera se expresa la política, la intencionalidad de quienes liderizan la Universidad y si está expresa.	Considero que no contamos con políticas definidas éstas no han sido presentadas no han sido sustentadas no han sido llevadas al Consejo Administrativo que es lo que se quiere

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Ambas gerentes sociales expresan la ausencia de definicion de politicas sociales especificas para el personal administrativo La Directora de Personal expresa que las mismas no han sido presentadas (desconocemos a quién o a quiénes ella le atribuye esta responsabilidad) se observa así un grado de evasión como directiva, responsable y principal gestora de que las políticas estén definidas Independientemente que la misma no tenga la especialidad en el área de bienestar social es quién dirige y toma las decisiones y puede designar una comision especial de alto nivel que elabore las políticas

TABLA Nº 10 NORMAS INSTITUCIONALES QUE RESPALDAN LA EXISTENCIA DEL PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PREGUNTA 4	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Qué normas institucionales respaldan la existencia del Programa de Bienestar Social del Empleado?	El Reglamento de Carrera del Personal explicitamente crea formalmente lo que es bienestar social del empleado Posteriormente la Ley nº9 de la Carrera Administrativa del Sector Publico que también crea una plataforma bien especifica con relación a bienestar social del empleado	Normas internacionales y el Reglamento de Carrera Administrativa

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Ambas gerentes coinciden que las normas institucionales respalda la existencia de la Sección de Bienestar Social del Empleado en la Dirección de Personal como es el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985

TABLA Nº11 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL REGLAMENTO DE CARRERA ADMINISTRATIVA Y BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

PREGUNTA 5	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Existe relación entre el Reglamento de Carrera Administrativa y Bienestar Social del Empleado?	El Reglamento lo emite como una concepción pero en ninguna parte lo desarrolla, pero partiendo del concepto no da una flexibilidad y una amplitud, no da ciertas ventajas en relación a otros conceptos que están más específicos	Si existe relación porque tíbiamente lo menciona y deja a discrecionalidad de la Dirección de Personal el desarrollo del programa

Respecto a que si existe relación “ entre el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 y Bienestar Social del Empleado ambas gerentes concuerdan que sí existen y tienen claridad de la responsabilidad de la Dirección de Personal para el desarrollo de los programas Es importante mencionar que el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo empezó a regir desde 1985 han transcurridos 22 años no se han elevado propuestas a las autoridades superiores respecto al diseño de políticas investigaciones reglamentación de los programas y servicios de manera permanente formal Por el contrario la Dirección de Carrera del Personal Administrativo que crea la Ley n°9 en 1994 define algunas normas programas actividades y servicios en materia de bienestar social para los servidores publicos y se encuentran reglamentados en el Decreto n° 222 (De 12 de septiembre de 1997) de los cuales hacemos mención en el marco teórico

4 5 Antecedentes de la Sección de Bienestar Social del Empleado

TABLA N 12 ANTECEDENTES DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

PREGUNTA 6	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cómo se inició Bienestar Social del Empleado?	Bienestar Social surge a mediados o a principios de la década de los ochenta, cuando la Universidad tuvo un cambio bastante significativo en el área no solamente en el bienestar social si no desde la concepción de lo que es el recurso humano y se conceptualizó que debía haber una instancia administrativa y gerenciar en ese tiempo	Se inició cuando se implementa el Reglamento de Carrera, escuálidamente había una persona que ayudaba, que orientaba a los empleados pero no existía ningún programa, ni estaba creada como Sección.

Las gerentes sociales ambas coinciden que Bienestar Social del Empleado inició en la década de 1980 se inició formalmente cuando se implementa el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo en 1985 Los antecedentes de cómo se crean los servicios no están consignados en ningun documentos se tiene conocimiento que la primera Trabajadora Social fue la Licenciada Teresa Spalding hoy docente de la Escuela de Trabajo Social en la Facultad de Administración Publica. También tenemos informacion que la Asociacion de Empleados de la Universidad de Panama (ASEUPA) durante esta década ofrecía algunos servicios al personal administrativo asociado Realizamos varios intentos (personal por medio de nota, correo electronico) para entrevistar a la Profesora Teresa Spalding pero no fue posible obtener la información.

4 6 Planificación estratégica en la sección de bienestar social del empleado

TABLA, N°13 OPINION DE LAS GERENTES SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA SECCION DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cuál es la misión y visión de Bienestar Social del Empleado?	El Reglamento toca algo de la misión, la razón de ser del bienestar social pero no está concebida de esa manera. No esta oficialmente se ha hecho el intento y yo creo que es importante ese intento que en alguna manera, por ahí esta escrito y debemos rescatarlo	La misión es tener un programa con todas las actividades desarrolladas con un cronograma, con todo el personal que pueda respaldar y desarrollar verdaderamente un programa. Visión, es desarrollarlo completamente como ya había mencionado anteriormente con un personal totalmente capacitado que pueda desarrollar estos programas y que no solamente lo pueda desarrollar en el Campus si no a nivel nacional

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Respecto a la misión y visión, se observa que no están presentes en la Sección. La

Directora de Personal expresa algunos aspectos como son un cronograma, un personal

altamente calificado que pueda desarrollar programas a nivel nacional

**TABLA N 14 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LOS OBJETIVOS
DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006**

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cuáles son los objetivos de la Sección de Bienestar Social del Empleado?	<p>Promover la satisfacción de necesidades vitales desarrollar fomentar e intensificar programas y proyectos que incidan en el bienestar social integral del personal administrativo en el ámbito laboral familiar y comunitario fomentar el nivel de participacion activo del personal coadyuvar a mejorar los niveles de eficiencia y productividad de los funcionarios/as establecer redes de apoyo e intra y extra institucional para abordar situaciones que afectan el bienestar social del empleado en el ámbito laboral familiar y comunitario establecer vinculos con organizaciones gubernamentales organizaciones no gubernamentales del sector privado y auspiciados de proyectos a nivel nacional como internacional que garanticen la actualización de estrategias y provisión de recursos para programas y proyectos de bienestar social y salud ocupacional</p> <p>Nos interesa los aspectos de productividad, de calidad de servicios de relaciones interpersonales en el trabajo del aspecto financiero el funcionario</p>	<p>Los objetivos no están definidos unicamente están enmarcando ahora en algunas fases que tiene que ver con algunas actividades del trabajador universitario para mí los objetivos deben estar totalmente definidos como mencione anteriormente con sus programas y eso deber estar debidamente aprobados en el Consejo</p>

Fuente Entrevista realizada a las gerentes sociales

Los objetivos son elementos importantes en toda organización, son las que marcan sus planes programas y proyectos definen el futuro de la organización. El Reglamento de Carrera del Personal Administrativo expresa que es potestad de la Dirección de Personal el desarrollo de los programas de bienestar social sin embargo los mismos no están definidos no son oficiales

TABLA N 15 OPINION DE LAS GERENTES SOCIALES SI EXISTE RELACIÓN ENTRE LA MISION Y LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA CON LOS OBJETIVOS DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
Existe relación entre la misión y los objetivos de la Universidad de Panama con los objetivos de la Sección de Bienestar Social del Empleado?	Yo sí creo que dentro de los objetivos e inclusive en todo los pronunciamientos que hay se reconoce inclusive las tendencia mundiales por ejemplo empresariales, gerenciales Se reconoce que el recurso humano es el activo el elemento lo más importante de una organización, por que es el que le da la identidad, la cultura, el que le garantiza la eficiencia, la eficacia, los recursos tecnológicos los recurso materiales El que le da vida a esos recursos es la persona, entonces yo creo que sí se destaca que el recurso humano en la Universidad, tanto es el caso que se esta haciendo todos los esfuerzos por fortalecer el área de recursos humanos	Claro que si porque tiene que ver con el bienestar de los colaboradores, con un plan de desarrollo estrategico que tenga la Universidad siempre estará incluyendo a los empleados así que vamos a estar allí los tres estamentos debemos estar siempre presentes

Las gerentes sociales responden que si existe relación entre la misión y objetivos de la Universidad de Panamá, con los objetivos de la Sección de Bienestar Social del Empleado aunque no estén formalizados los objetivos de la Sección, en vista que siempre en los planes estratégicos de la Institución se incluye al personal administrativo

TABLA N 16 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LAS FUNCIONES DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
Cuáles son las funciones de Bienestar Social del Empleado?	Dentro de las funciones, estaría Esto se consigna en las funciones que fueron elaboradas por bienestar social datan de muchísimos años, en algunas ocasiones en otras secciones donde he laborado no hay una certidumbre No hay un documento que consigne las funciones oficiales Dentro de las funciones ahorita de memoria no las recuerdo se que están consignadas	Las funciones primero que todos debemos tener dentro de un organigrama, estas funciones deberían estar totalmente definidas y para mí definidas deben estar por un Trabajador Social experto en diferentes áreas Con la división que hicimos ahora de Bienestar Social y Relaciones Laborales la Sección esta más enmarcada dentro de su ámbito de acción, porque anteriormente como estaba con Relaciones Laborales, y tenía algunas mezclas

Se observa un grado de ambivalencia en las opiniones que emiten los gerentes sociales respecto a las funciones Expresan que las mismas no están definidas que fueron elaboradas pero no las recuerda.

El hecho de que no se tenga claridad de las funciones trae como consecuencia una falta de orientación y dirección tanto de los gerentes sociales a cargo como del personal administrativo los usuarios/as o no de los servicios de bienestar social Esta situación trae como consecuencia poca efectividad, perdida de recursos poco impacto entre otros

TABLA N°17 OPINIÓN DE LAS GERENTES RESPECTO SI LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO DESARROLLA PROGRAMAS O SERVICIOS MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
La Sección de Bienestar Social del Empleado desarrolla programas o servicios de bienestar social? Explique	<p>El servicio es una concepción El programa esta dentro de un servicio pero los programas emergen dentro de un contexto histórico socioeconomico por lo que fue concebido anteriormente como un programa hoy a lo mejor no existe por que la tendencia no es a ese programa. Por ejemplo cuando emerge bienestar social había aspectos mas asistencialistas hoy hay otras cosas</p> <p>Hay programa en el área de economia familiar promocion y mejoramiento habitacional salud ocupacional violencia doméstica, atención y prevención de la adicción, salud sexual reproductiva, retiro o jubilación con dignidad, promoción, trabajo y educación en la familia, discapacidad Ley n° 42</p>	La Sección de Bienestar Social desarrolla servicios

Fuente Entrevistas realizadas a las gerentes sociales

Las gerentes sociales tienen opiniones opuestas una expresa que hay programas, mientras que la otra hace mención que se desarrollan servicios Esto nos llama la atención por que la Jefa de la Sección expresa programas que la Directora desconoce

TABLA N°18 CONSIDERACIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SI LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA SATISFACEN LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
Considera usted que los objetivos del programa satisfacen las necesidades y problemas del personal administrativo?	R Pregunta 16 Si los objetivos me parecen que están concebidos para satisfacer las necesidades del personal administrativo pero también en funcion de las necesidades de la organización, o sea, porque el servicio que brindamos está en funcion de realmente en la visión de que la Universidad sea eficiente sea eficaz, que te brinde un servicio de calidad, que juegue un rol protagonico en el pais en el mundo que cumpla con las expectativas y requerimientos que toda institución de educación superior debe tener y precisamente esta Universidad que tiene un posicionamiento en el país y yo creo que todo esto apunta hacia eso	No hay programas

En las opiniones emitidas una las gerentes consideran que sí hay programas y que los objetivos satisfacen las necesidades del personal administrativo mientras que la Directora de Personal nuevamente repite que no hay programas Esto demuestra la necesidad de someter la Sección a un proceso de evaluación, ya que por la ausencia de este proceso

muchos gerentes consideran que las acciones que emprenden están bien, que hay efectividad mientras que la opinion del personal administrativo usuario y no usuario es opuesta.

TABLA N° 19 RESPUESTA QUE DIERON LAS GERENTES SOCIALES SI LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO CUENTA CON UN DIAGNOSTICO DE NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Bienestar Social del Empleado cuenta con un diagnóstico de necesidades y problemas del personal administrativo	No cuenta con un diagnóstico de necesidades,	Nunca he visto el diagnóstico

Ambas gerentes responden que no existe un diagnóstico de necesidades La ausencia de diagnóstico es una limitacion en el proceso de planificación y en la planificación estrategica, esta situacion nos permite especular que los servicios y actividades que desarrollan responden a iniciativas individuales de los gerentes sociales y profesionales responsables en la Seccion de Bienestar Social del Empleado

El hecho de la no participación, la no consulta sobre las necesidades y problemas del personal administrativo influye en que la satisfacción de las necesidades integrales y en el mejoramiento de la calidad de vida del personal administrativo

TABLA N 20 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES RESPECTO AL ESTABLECIMIENTO DEL VOLUMEN DE PROBLEMAS Y NECESIDADES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EN QUE UNIDAD ADMINISTRATIVA O CARGO SE ENCUENTRA MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Se ha establecido cuál es el volumen de problemas y necesidades del personal administrativo y en qué Unidades Administrativas o cargo se encuentran	No no se ha hecho	No se ha establecido indicadores

Fuente Entrevistas realizadas a las gerentes sociales

No existen indicadores que les permita medir el volumen de problemas y necesidades ni determinar las Unidades Administrativas ni cargos que requieran los servicios de bienestar social. Esta situación afecta el proceso de planificación por parte de los gerentes sociales. El no establecimiento del volumen trae como consecuencia la pérdida de recursos como de tiempo e inversión de la Institución. Es importante por lo tanto la optimización de recursos humanos, materiales y económicos.

TABLA N 21 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cómo es el funcionamiento del programa, cuenta con una estructura organizativa?	Esta sección no tiene una estructura a nivel organizativa, lo que tenemos son personas y áreas de intervención, que por supuesto las áreas rebasan más que el numero de personas cada área demanda mínimamente entre una o dos trabajadores social para asumirla en todo su componente y con la cobertura que nosotros pretendemos tener no solamente a nivel del funcionario sino también a nivel del funcionario sino tambien a nivel de su familia	No cuenta con una estructura organizativa

Fuente Entrevistas realizadas a las gerentes sociales

La Sección de Bienestar Social del Empleado no cuenta con una estructura organizativa, situación que limita el funcionamiento optimo efectividad, calidad e impacto La Jefa de la Seccion hace mencion que las áreas de atención rebasan al personal sin embargo esto se contradice en vista que no existe un estudio que les permita medir el volumen necesidades y problemas del personal administrativo (ver tabla n°20)

TABLA N°22 OTRAS DISCIPLINAS QUE REQUIERE SECCION DE BIENESTAR SOCIAL MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
El personal que labora es suficiente? Si o no Qué otros profesionales o disciplinas se requieren para el funcionamiento de la Seccion de Bienestar Social del Empleado?	Desde todo punto de vista me parece insuficiente taxativamente digo que es insuficiente yo creo que nosotros podríamos incorporar otros profesionales yo no se si a tiempo completo pero si no es a tiempo completo tiempo parcial pero con una línea de trabajo prácticamente directa sin burocracia	Considero que el personal que labora no es suficiente no puede abarcar todas las cosas pero si no tenemos un programa, como vamos a saber que profesionales requerimos Yo puedo decir que necesitaríamos un psicólogo además de los trabajadores sociales, debe existir una persona que pueda mercadear si todo estuviera bien instituido una persona que pudiera mercadear los servicios, otra disciplina seria una persona que pueda tener una carrera, que es a fin a ustedes como la sociología. Entonces estaríamos hablando del equipo multidisciplinario Pero si no tenemos el programa, estaríamos diciendo aqui cabe tal persona, cabe tal otro Debe existir realmente el programa para saber realmente cuáles otros profesionales se deben requerir para eso

Fuente Entrevistas realizadas a las gerentes sociales

Las gerentes sociales hacen mención de la necesidad de más personal la Jefa de la Sección no hace mención de especialistas, sin embargo entre las especialidades la Directora de Personal hace mención de la necesidad de trabajadores sociales psicologo

sociologos y un comunicador social sin embargo ella ve esto unido a la existencia de un programa, y así se pueda definir los especialidades requeridas

TABLA N 23 CUENTA LA SECCION CON UN CALENDARIO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cuenta con un calendario de ejecución de actividades?	Para este año nosotros hicimos un cronograma muy general que lo concebimos recién la Seccion se reestructura, en el sentido de que hubo los cambios y si se tiene planeado dos cosas uno por instrucción que acabamos de recibir para hacer el plan del próximo año y dos hacer por supuesto el cronograma y el informe de la actividades que se han hecho este año un balance	No lo conozco las actividades van así al día, pero no cuentan con un calendario que nunca he visto

La Seccion no cuenta con un calendario de actividades ya que existe diversidad de opinión entre las gerentes sociales esto muestra no solo ausencia en el diseño de programas y servicios sino en los aspectos de planificación operativa de la Sección de Bienestar Social como de la Dirección de Personal en todo proceso de planificación las responsabilidades son compartida por los directivos a cargo del diseño ejecución y evaluación

**TABLA N 24 CUENTA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO
CON UN PLAN ESTRATÉGICO MARZO DE 2006**

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA PERSONAL DE
¿Cuenta la Seccion con un plan estratégico que le permita definir prioridades y toma de decisiones? Explique	El plan estratégico creo que viene ahora, no hay plan estratégico o sea, si vemos el plan estratégico es un plan que tiene que emanar de la institucionalidad Quizás como dije nosotras ahora recién recibimos instrucción del hacer una especie de plan estratégico un plan no sé a nosotros nos corresponde un plan operativo	No

Las gerentes sociales muestran la ausencia de un plan estratégico cuya ausencia de elementos del plan estratégico se evidencian en las tablas anteriores sin embargo se observa la ausencia de un plan operativo la ausencia de un diagnóstico determinación de volumen de trabajo cronograma de actividades entre otros

TABLA N° 25 EQUILIBRIO ENTRE LAS DEMANDAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS INFRAESTRUCTURA EQUIPO Y MOBILIARIO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
<p>¿Existe un equilibrio entre las demandas (problemas y necesidades) del personal administrativo y la disponibilidad de recursos infraestructura, equipo y mobiliario? Explique</p>	<p>En este momento no En este momento no yo creo que bueno lo único que tendría que sí hacer la aclaración de que nosotras estamos en víspera, no sé en cuando de poder por ejemplo a nivel de infraestructura, mejorar nuestras condiciones por lo menos esas condiciones de infraestructura se acercan un poco más a lo que amerita el personal administrativo para que se le de una atención con calidad y adecuada. En recurso humano me parece que nos quedamos super cortos, muy cortos, la idea nuestra era hacer un trabajo sumamente intensivo nosotros apenas tenemos cuatro Trabajadoras Sociales aquí, algunas de algunos Centros Regionales que no están del todo dedicadas a la parte administrativa y eso tiene su lógica, pero que obviamente nos dificulta poder apropiarnos de ellas como tendríamos que apropiarnos para poder trabajar con el personal administrativo aunque estoy segurísima, porque así lo han demostrado que ellas van a apoyar las acciones nuestra.</p> <p>En los recursos financieros, también yo creo que nos faltaría, por lo menos tener más claro y más seguro que contamos con determinadas cosas sobre ese presupuesto o sobre ese recurso poder planear con certidumbre de que no vamos a tener dificultades ni que los recursos van a estar a la voluntad de alguien o a lo que nosotros pidamos, o con las condiciones que tengamos, de eso hablo de mi persona y del resto del equipo las conexiones que pueda tener la Directora de Personal o el Sub Director no que sean recursos que de antemano se diga, se tiene tanto para hacer el programa, por ejemplo de VIH y SIDA, se tiene tanto para esto otro previo yo creo que eso también es parte de la planeación estratégica que hagamos, pero es como un círculo vicioso pero que se nos de con seguridad que esto es lo que nosotros vamos a contar con recurso económicos, con recursos tecnológicos que es una de las cosas de las grandes debilidades que tenemos que también se supone que prontamente vamos a resolver pero que además de los equipos también está en programas pertinentes, por ejemplo la idea nuestra es trabajar en una base de datos poder sistematizar la información, tener alguien que nos capture la información, o sea que nosotros tengamos la información oportuna que nos pueda llevar a tomar la decisión, hacer mejores propuestas de trabajo ser más eficientes y más eficaz en todos los sentidos</p>	<p>Absolutamente</p>

TABLA N° 26 OPINIÓN DE LAS GERENTES SOCIALES DE CÓMO CONTRIBUYE LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO AL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Cómo contribuye el programa al mejoramiento de la calidad de vida del personal administrativo?	Como contribuyen, yo no tengo informacion veraz sobre eso quizás mejor yo me respondería como podría contribuir a mejorar la productividad, yo creo que las personas todas todas sin excepción, cuando sienten que sus condiciones vitales de vida, su familia, sus hijos se les garantiza lo mínimo cualquiera persona yo creo que por lo menos está orientada hacia la mejor productividad, porque tiene mejor disposición, concentracion, etc	<p>Respecto a la productividad, la Sección no contribuye a que el personal sea más productivo No contribuye porque a medias tener un pequeño programa que hace mucho tiempo un programa de asistencia a las personas que consumen (drogas) ese programita se ha dedicado a esas personas Hemos incluido algunos se han ido pero nada más ha sido allí No lo hemos llevado a otros lugares</p> <p>No hay nada que mida, ni la efectividad de lo que están llevando a cabo el programa de rehabilitación o de insercion, no se como le puedan llamar no hay nada que mida eso no existe Yo lo he preguntado en CONAPRED yo se lo he preguntado al Doctor Smith, y no hay nada que mida la efectividad de lo que se pueda dar porque eso depende de cada individuo no tengo información acerca de los accidentes de trabajo que me permita darle seguimiento a dar la rehabilitación de un individuo es decir en el lugar donde esta, este de pronto tiene las mejores condiciones para seguir laborando tiene las mejores condiciones para no volver a recaer eso no existe</p>

Fuente Entrevistas realizadas a las gerentes sociales

TABLA Nº 27 OPINION DE LAS GERENTES SOCIALES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA LA SECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO MARZO DE 2006

PREGUNTA	JEFA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO	DIRECTORA DE PERSONAL
¿Existe algun mecanismo de evaluación de los servicios y actividades que desarrollan?	<p>No no existen, pero yo creo que es importante que existan, porque me parece sumamente importante de que haya una evaluacion de los programas para ver la efectividad, para ver es esto mismo que estamos hablando por lo menos a nivel de atencion personalizada quizás existen en otros componentes pero el nivel de atención personalizada, que podemos decir el perfil de entrada y el perfil de salida de la fuente en los programas llámese como se llame el programa, en el ámbito o en el área especializada que se esté atendiendo eso por un lado pero para eso tendríamos que tener realmente las herramientas tecnológicas y el personal apropiado para hacer eso En cuanto a la valoración también que puedan hacer en la atención personalizada, los jefes inmediatos y los compañeros tendríamos que utilizar un instrumento o una técnica de evaluación que permita recoger esa percepción, ellos serian unos de los que podrian decir por ejemplo la atención personalizada brindada a determinados funcionarios están siendo atendidos ha ido de verdad en un resultado de mejoramiento y si no ha ido cuáles son los factores que todavía se mantienen incidiendo y si son factores de la gobernabilidad de esta sección. En el otro ámbito de las jornadas ya educativas y de comunicación, bueno nosotros sí aplicamos algun instrumento pero que como yo dije difícil sistematizarlo no tenemos el recurso para sistematizarlo Alguien que nos ayude a sistematizar oportunamente eso no lo tenemos y en el ámbito de la investigación, ya seria si nosotros logramos aportes que no lo hemos hecho todavía, aportes a la misma administración para la toma de decisión.</p>	No

CAPITULO V

PROPUESTA TÉCNICA PARA LA GERENCIA SOCIAL DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

5 PROPUESTA TÉCNICA PARA LA GERENCIA SOCIAL DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

5 1 Resumen ejecutivo

De acuerdo a los resultados de la investigación, planteó en esta propuesta la creación de dos áreas para fortalecer la Gerencia Social de Bienestar Social del Empleado. En ese sentido, la propuesta técnica, la hacemos en dos áreas que la ha considerado importantes a fin de dar respuesta a la situación planteada a través del presente trabajo, cuya finalidad es garantizar el bienestar del empleado en la Universidad de Panamá. Esperemos contribuir con la elaboración de una visión integral de la Gerencia Social en la implantación de programas sociales. La Gerencia de Bienestar Social del empleado podrá ser una realidad en la medida que sea bien administrada y estructurada para superar las debilidades fundamentales señaladas, para esto proponemos lo siguiente:

- Lineamientos para el diseño de las políticas sociales de bienestar social
- Elementos necesarios para estructurar la gerencia social

5 2 Objetivo general Fortalecer la Gerencia de Bienestar Social del Empleado de la Universidad de Panamá.

5.3 Objetivos específicos

- Aportar lineamientos básicos para el diseño de las políticas sociales para el bienestar social de los empleados
- Proveer los elementos necesarios para estructurar la gerencia social

5 4 PROPUESTA DE GESTIÓN

5 4 1 Lineamientos para el diseño de las políticas sociales para la Sección de Bienestar Social del Empleado

Del análisis de la investigación se pudo concluir que la Universidad de Panamá, no presenta claramente políticas que guíen a la Gerencia Social de manera formal

Para la Gerencia de Bienestar Social de los empleados, se tomó como referencia la gerencia social que promueve el Instituto para el Desarrollo Social (INDES 2006) que propone una articulación entre las políticas económicas las políticas sociales en nuestro caso de la Universidad de Panamá.

Entre los beneficios que ofrecerá la aplicación de esta articulación podemos mencionar

- La iniciativa de acercar lo económico y lo social asegurando la pertinencia y la sostenibilidad de las acciones (programas proyectos y servicios) a favor del personal administrativo
- Impulsará más y mejores políticas sociales al tener muy presente la articulación de las mismas con las políticas económicas y con el desarrollo institucional de la Universidad de Panamá
- Promoverá el desarrollo de capacidades institucionales y su vínculo como condicionante de las políticas sociales y económicas para asegurar con ellos resultados deseables y favorecer la gobernabilidad

Para el diseño de las políticas sociales del personal administrativo de la Universidad de Panamá, se requerirá que los/as gerentes sociales y profesionales de la especialidad tengan conocimiento y claridad de los nuevos paradigmas pertinentes para reconocer y valorar que el fin que se persigue se centre en el bienestar individual familiar y colectivo del personal administrativo de la Universidad de Panama

La Gerencia Social debe tener claridad de las concepciones para el diseño o rediseño de politica sociales con el propósito fundamental de incluir el indicador integral calidad de vida” para la formulación e implementación de políticas sociales Para los gerentes sociales el bienestar colectivo debe ser la finalidad de todo proceso de desarrollo en este caso el bienestar del personal administrativo

El nivel de vida hace uso de aspectos materiales del bienestar social en tanto que la calidad de vida hace uso de aspectos no materiales del bienestar por tanto al considerar los indicadores hay que tener presente que este indicador calidad de vida es capaz de medir ambos elementos Por lo que proponemos rasgos del indicador “bienestar social” calidad de vida que se deben tener presente para el diseño e implementacion de las políticas sociales como son

- Consumo de bienes materiales y servicios alimentos vestidos, etc
- Existencia de vivienda, saneamiento y condiciones
- Servicios municipales domesticos y transporte

- Educacion
- Salud
- Cultura
- Afectivo emocionales
- Seguros sociales
- Previsión social y protección social
- Consejería por problemas personales y familiares
- Duración del tiempo de trabajo y libre
- Ingresos de la poblacion (salarios)
- Participación

El examen a la serie de subindicadores señalados permitirá un conocimiento del grado de satisfacción o insatisfacción de las necesidades humanas básicas del personal administrativo. Este examen, tipo diagnóstico, debe ser la base en que se sustenten técnicas y científicamente el diseño de las políticas sociales.

5.4.2 Paradigmas de las políticas sociales

De acuerdo a las concepciones actuales se recomienda la aplicación de los paradigmas emergentes como modificación de los paradigmas dominantes. La investigación muestra

los paradigmas que prevalecen en la Sección de Bienestar Social del Empleado por lo tanto se propongo la modificación de estos, los cuales se desarrollan a continuación

PARADIGMAS DE LA POLITICA SOCIAL

Características de las política sociales	DOMINANTE	EMERGENTES
Institucionalidad	Monopolio estatal (financia, diseña, implementa y controla) Funciones unificadas Centralismos	Pluralidad de sub-sectores (Estatad, privado ONG) Funciones separadas Descentralización
Proceso de decisión	Burocrático (Estrategias macro asignación de recursos por via administrativa) Usuario sin elección	Por proyectos (asignación competitiva, licitaciones el usuario propone)
Financiamiento de los recursos	Estatad	Cofinanciación
Asignación de recursos	Subsidio a la oferta (Falta de competencia)	Subsidio a la demanda (libertad de elegir tiene el usuario información suficiente)
Objetivo	Universalismo de la oferta (alto costo bajo impacto ofertas homogéneas disponibles favorece a los informados y organizados)	Universalidad de la satisfacción
Criterio de prioridad en la expansión del sistema	Ampliación progresiva de arriba hacia abajo	La focalización de los más necesitados (diagnostico de necesidades)
Enfoque	Centrado en los medios	Centrado en los fines

Fuente Los paradigmas de la política social en América Latina Rolando Franco

- **La institucionalidad** La situación actual (paradigma dominante) consiste en que las actividades sociales ejecutadas por la Vicerrectoría Administrativa, a través de

la Dirección de Personal y ésta a su vez, por la Sección de Bienestar Social del Empleado se financian, organizan se implementan, y ocasionalmente se evalúan, es decir todas las funciones están unificadas en un mismo sujeto

Se propone el paradigma emergente donde la Vicerrectoría Administrativa, será responsable parcialmente del financiamiento ejercerá actividades de promoción asumir las funciones de ejecución de los programas de manera subsidiaria, junto con otros actores sociales (ONG redes interinstitucionales) Para esto se requiere una intensiva acción de concienciación de los líderes y una continua labor educativa de la población en su conjunto

- **Mejoramiento en el proceso de decisión** Es necesario revisar detalladamente y reestructurar desde el punto de vista organizacional los modelos actuales de toma de decisiones en ámbitos de los órganos de gobierno Vicerrectoría Administrativa y la Dirección de Personal para que lleven a cabo con eficiencia la recolección selectiva de información y la elaboración de cuadros conjuntos de problemas clave
- **Descentralización** El paradigma dominante actual se centra en una administración gerencial centralizada, se propone el paradigma emergente que tiende a privilegiar que las decisiones se tomen en el ámbito local para lo cual se promueve la desconcentración como la descentralización

Es importante mencionar que la centralización es una característica latinoamericana histórica. Las críticas al centralismo es que este sistema, en el caso que nos ocupa, que es la Universidad de Panamá, se toman decisiones sin tener la información necesaria sobre las particularidades del personal administrativo y se optan por soluciones homogéneas ante realidades heterogéneas lo que conduce a asignar los recursos de manera inadecuada, y las pocas alternativas ante los problemas del personal administrativo como se ha demostrado en la presente investigación. La ventaja de la descentralización estaría en que ella puede generar un mayor consenso derivado de la participación de todos los actores limitando su burocratización.

En el paradigma dominante actual la implementación de programas sociales se entregan en la cantidad y calidad que estima conveniente por razones administrativas, políticas o derivada de otras presiones. Se parte de que las autoridades y/o gerentes sabe lo que hay que hacer, el personal administrativo y/o usuarios carecen de alternativas reales para escoger, solo les cabe aceptar o no la prestación, cuando ella no sea obligatoria.

En el paradigma emergente que proponemos, se sugiere que se fomente la participación de otros actores. Este paradigma cree que la capacidad de innovación se encuentra entre los usuarios y no usuarios y no concentrada exclusivamente en

las autoridades gerentes y/o directivos trabajadores sociales analistas de recursos humanos II responsables de la atención

La politica social debe estructurarse y llevarse a cabo a través de un esquema organizativo que estimule promueva y emplee activamente la participación de los/as usuarios/as (personal administrativo y familiares)

- **Financiamiento mediante cofinanciación** El paradigma dominante es estatista y por lo mismo el financiamiento de los servicios de Bienestar Social proviene básicamente de los fondos de la Universidad de Panama, los recursos económicos resultan limitados situación que se evidencia en la investigación

En el paradigma emergente proponemos que la Universidad no debe ser la unica ejecutora, es el unico actor debe ser uno entre varios que aportan recursos Es importante y necesario buscar la cofinanciación, y que el personal administrativo contribuyan, que no solo significa que no solo los recursos suplementarios sino que ademas avivaria el compromiso de la comunidad con los programas y servicios de bienestar social del empleado

- **El Objetivo es el universalismo de la oferta o la universalidad de la satisfacción** Las politicas universalistas son de alto costo y bajo impacto es evidente que un servicio que atiende a todo el personal administrativo resulte muy

caro y su abaratamiento solo es posible disminuyendo la calidad y por lo tanto deteriorando su impacto

El paradigma emergente se sustenta en el principio de la equidad segun el cual para superar las diferencias debe tratarse desigualmente a quienes son socioeconómicamente desiguales (acción afirmativa o discriminación positiva)

- **Criterio de prioridad y expansión** ampliacion progresiva de arriba hacia abajo o primero los mas necesitados

Hay tres criterios para asignar recursos en lo social destinarlo al que llega primero a los que tienen menos necesidades o los más necesitados Con el paradigma emergente proponemos focalizar es decir identificar con la mayor precisión posible a los beneficiarios potenciales y diseñar el programa con el objetivo de asegurar un alto impacto per capita en el grupo seleccionado mediante entrega de bienes y servicios

La focalización a los gerentes sociales para mejorar el diseño de los programas deben ser más preciso sea la identificación del problema (carencia por satisfacer) y de quienes lo padecen (personal administrativo) más fácil sera diseñar medidas diferenciadas y específicas para su solución lo que permite aumentar la efectividad en el uso de los recursos escasos y eleva los recursos del personal administrativo de mayor riesgo

- **Enfoque en los medios o en los fines** El paradigma dominante tiende a destacar la importancia de aumentar la cobertura de los servicios esto se observa en la variedad de servicios mencionados por la Jefa de Bienestar Social del Empleado no así por la Directora de Personal y/o usuarios Esto quiere decir que una cobertura elevada de los programas y/o servicios puede no producir resultados

Con el paradigma emergente se propone orientar los programas a lograr un cambio en las condiciones de vida de la población y se preocupa por el impacto esto es por la magnitud del beneficio que recibe el personal administrativo de los programas, conforme a los objetivos buscados

El paradigma emergente propone fomentar en los altos niveles de decisión la utilización de la investigación organizacional moderna, la formación de recursos humanos especializados

Por lo antes señalado se hace necesario diseñar una política social en materia de bienestar social que redunde en beneficio del trabajador/a y en la productividad de la institución. Es importante realizar esfuerzos para que los gerentes sociales introduzcan criterios innovadores que aquí han sido presentados como un paradigma emergente La política social contribuirá a la gobernabilidad y a la legitimización de la Universidad de Panamá, también es importante para la

formación del capital humano que es imprescindible para la competitividad donde el conocimiento es el principal factor productivo

No se debe descartar la posibilidad que una combinación de los paradigmas dominantes y emergentes traiga como resultado políticas sociales más eficientes

5 4 3 Fases y características del proceso de política social

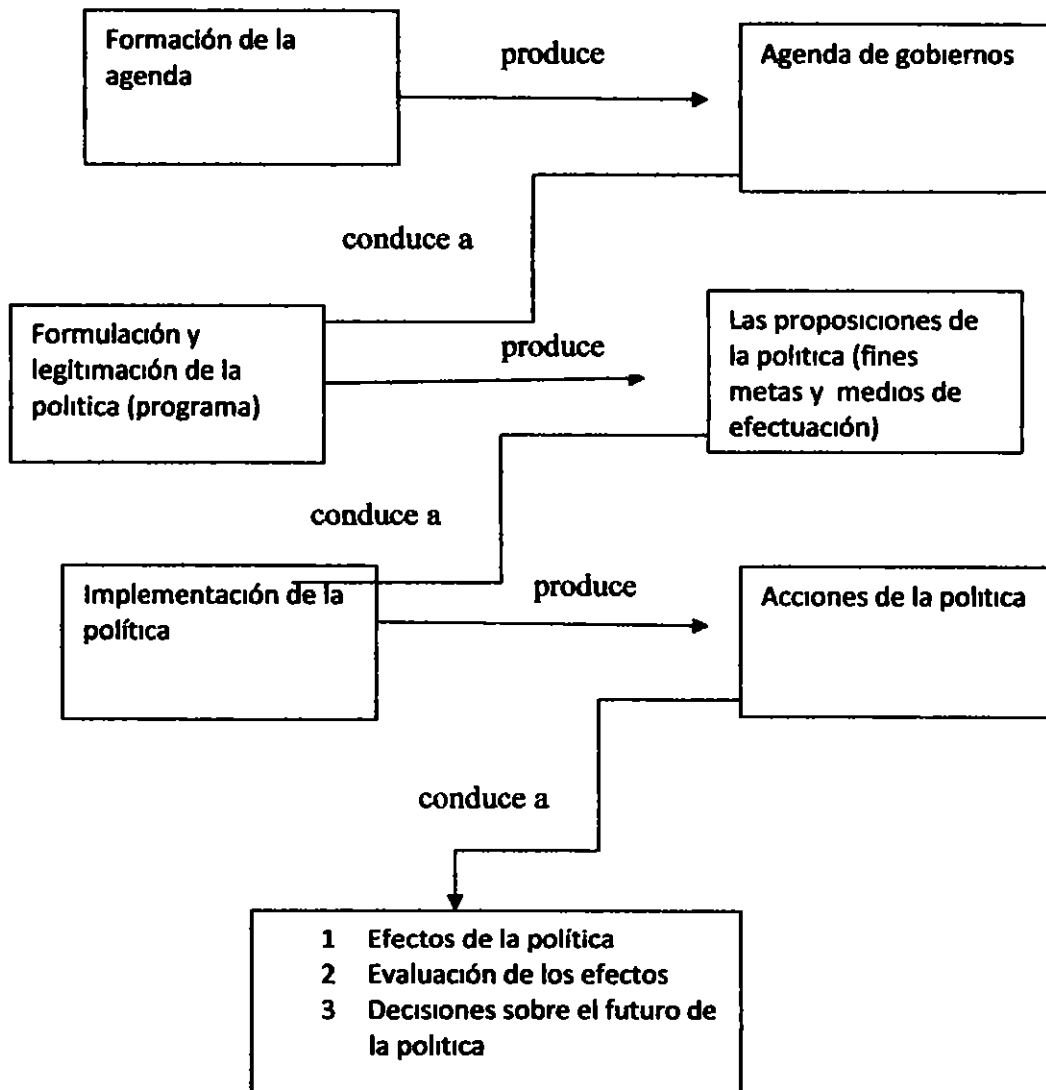
Fase	Característica/Usó
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento creativo del problema • Definición de los objetivos • Diseño innovador de las opciones • Explicación preliminar y aproximada de los conceptos aspiraciones y posibilidades
Estimación	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de conceptos • Examen científico de los impactos correspondientes a cada opción de intervención o al no hacer nada. • Examen normativo de las consecuencias probables • Bosquejo del programa • Establecimiento de los criterios e indicadores de

	rendimiento
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Debate de las opciones posibles • Compromisos negociaciones y ajustes • Reducción de la incertidumbre de las opciones • Integración de los elementos ideológicos y no racionales en la decisión • Decisión entre las opciones • Asignación de la responsabilidad ejecutiva
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de normas, procedimientos y lineamientos para la propuesta en práctica de las decisiones • Modificación de la decisión conforme a las restricciones operativas incluyendo incentivos y recursos • Traducción de las decisiones en términos operativos • Establecimiento de los objetivos y estándares del programa, incluyendo el calendario de

	operaciones
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación entre los niveles esperados de rendimiento y los ocurridos, conforme a los criterios establecidos • Fijación de responsabilidades para los incumplimientos notorios
Terminación	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los costos, consecuencias y beneficios por clausura o reducción de actividades • Mejoramiento si es aun necesario y requerido • Especificacion de los nuevos problemas en ocasión de la terminación

Fuente Brewer y De León The Foundation of Policy Analysis Dorsey Press
Homewood, Illinois 1983 p 20

**PROCESO DE LAS POLITICAS SOCIALES DE BIENESTAR SOCIAL DEL
EMPLEADO PARA LA UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**



Fuente S C Patterson, R H Davison y R.B Ripley Dorsey Series in Political
Science 1985

Segun los especialistas los objetivos de las politicas sociales se sustentan en producir cambios para mejorar las condiciones de vida del personal administrativo y sus familiares independientemente de otros propósitos latentes para detectar si se están cumpliendo los objetivos es esencial conocer la magnitud del impacto que cada programa de bienestar social produce las condiciones de vida del personal administrativo He aqui algunos enunciados

- La cobertura de programas sociales no es impacto La cantidad de funcionarios/as que reciben atención por problemas de adicción es cobertura, en tanto que la disminucion del ausentismos, mayor productividad es impacto entre otros indicadores
- La inversión en infraestructura social edificios nuevos no es impacto sino solo un medio para el logro de un objetivo de la politica social que debe combinarse con otros medios
- El gasto corriente y/o presupuesto asignado por la Universidad de Panamá no es impacto La gerentes sociales y trabajadoras sociales u otros cargos responsables de efectuar la entrega de servicios por parte de la Seccion de Bienestar Social del Empleado independientemente si estos funcionan o no o si cumplen sus funciones en forma adecuada, esto no puede identificarse validamente como una prueba de que hayan mejorado las condiciones de vida y productividad de la población atendida (personal administrativo y familiares)

Los objetivos de las políticas sociales consisten en mejorar las condiciones de vida del personal administrativo y sus familiares aun cuando puede tener otros propósitos latentes. Para saber si se están cumpliendo los objetivos es esencial conocer la magnitud del impacto que cada programa de bienestar social produce en esas condiciones de vida del personal administrativo.

5.4.4 Consideraciones generales respecto a la gerencia social

Hasta el momento los programas y servicios en los Estados Centroamericanos han respondido al concepto de "la prestación de servicios sociales" básicamente con un enfoque asistencialista paternalista, en el sentido de que las políticas sociales se han planteado únicamente desde el lado de la oferta, con un carácter burocrático y centralista, sin consultar a los beneficiarios (clientes consumidores según el nuevo paradigma) qué es lo que desean y como quieren que se presten los servicios.

En esta propuesta se sugiere la aplicación de los nuevos paradigmas de la gerencia social la cual privilegia el liderazgo, el trabajo en equipo, la participación de todos los miembros de la organización en la solución de los problemas, el rediseño de los procesos de trabajo, la gerencia mediante redes interorganizacionales, redes de información conectadas a personas y organizaciones virtuales y percepción de éstas como conglomerados de equipos de proyecto. Todo esto centrado en el personal administrativo a partir del cual se diseña y funcionan las políticas sociales en la

Universidad de Panamá, lo que se quiere es estimular la competitividad interna en las distintas unidades administrativas a fin de brindar mejores servicios y crear conciencia que al igual que en la empresa privada, todo nuestro trabajo tiene sentido porque nos debemos a los clientes

El o la gerente social de bienestar social del empleado le corresponde asumir una serie de roles y llevar a cabo una serie de intervenciones gerenciales que aseguren el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas organizacionales que implican el dominio tanto de funciones técnicas como políticas el papel de la negociación como acto político que es resulta fundamental para el desarrollo de su trabajo gerencial de guiar y dirigir la organización pública, que es parte de una red interinstitucional mediante la cual se desarrolla todo el ciclo de la política gubernamental programas, proyectos y servicios sociales

Por lo tanto se sugiere que la dimensión política de la gerencia social se relacione con la red de relaciones y contactos que debe construir todo gerente para hacer viable las políticas sociales es decir la gerencia pública, es básicamente una gerencia intergubernamental que la distingue de la gerencia privada y la hace más compleja y las técnicas de la gerencia y planificación estratégica adquieren dimensiones particulares

Las relaciones intergubernamentales le permitiran, por tanto identificar quienes son los/as actores/as del sistema y como se relacionan La gerencia intergubernamental es la herramienta necesaria para comprender cómo y por qué estos niveles se interrelacionan, en la forma que lo hacen y cómo manejarse dentro de ese sistema. Es un proceso orientado hacia la acción, que proporciona a los administradores a todo nivel lo necesario para hacer algo constructivo”

5 4 4 1 Funciones del o la gerente social.

El o la Gerente Social de Bienestar Social del Empleado es básicamente un/a gerente/a de politicas en una red interinstitucional y proponemos que en su trabajo gerencial se destaquen las siguientes funciones

- Liderar
- Innovar y ser agente de cambio
- Interpretar y formular políticas
- Ejecutar evaluar y supervisar las politicas programas y proyectos de bienestar social
- Diseñar las estructuras organizacionales
- Negociar dentro y fuera de la Universidad de Panamá
- Manejar conflictos

- Servir de coordinador/a y enlace de las actividades intra y multi organizacionales
- Ser vocero representar y defender los programas de bienestar social del empleado
- Ser estratega y organizar las bases externas de apoyo
- Gestor/a de los recursos humanos y financieros
- Buscar manejar y difundir información
- Evaluar el desempeño
- Ser instructor/a de sus colaboradores
- Tomar decisiones
- Ser analista politico diseñar escenarios y estrategias
- Identificar los problemas sociales del personal administrativo
- Forjar la cultura organizacional (sistema de valores compartidos)
- Motivar a sus colaboradores
- Gerenciar la calidad del trabajo

Proponemos el nuevo paradigma de gerencia social que implica romper esquemas mentales y rígidos que conducen a formas de organización posburocráticas que estimulen la creatividad la innovación y el cambio tan necesarios ante los problemas sociales que enfrenta el personal administrativo de la Universidad de Panamá.

En tal sentido la acción del gerente social debe ser coherente en todo momento con estos fines que son guía de su comportamiento. Tan solo reconociéndolos y actuando en consonancia con ellos se puede contribuir a la construcción del bien común y se le da sentido a la gerencia social.

A continuación se señalan algunas particularidades básicas de la gerencia social para el Bienestar Social del Empleado de acuerdo a los señalamientos del Instituto para el Desarrollo Social (INDES) los cuales son aplicables a esta realidad.

- La Gerencia social debe tener un **enfoque estratégico** que apunte a la generación de valor público. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo que convoque a promover acciones para superar las intervenciones guiadas por una visión de corto plazo y que obedezcan tan solo a intereses particulares. Asimismo, el enfoque estratégico es la vía para generar visiones de largo plazo respecto al bienestar social.
- La gerencia social debe promover una **comprensión integral de la realidad** en la que interviene mediante una visión que abarque a un tiempo las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural. Esta visión es necesaria para comprender cabalmente los contextos conflictivos y complejos en que se desarrollan las políticas y programas sociales.

- La gerencia social asumirá una **postura de adaptación** en las intervenciones que impulsa. Tendrá presente en efecto las dinámicas cambiantes de los contextos sociales económicos institucionales y políticos de la Universidad de Panamá, obligando así a un análisis permanente como a generar nuevas opciones para que las políticas y programas experimenten un proceso de ajuste permanente
- La gerencia social se debe caracterizar por su **carácter participativo**. Promover procesos de consulta, debate y deliberación, construir la ciudadanía y favorecer la pertinencia de las políticas y programas sociales. En consonancia con lo anterior la gerencia social promoverá la conciliación de múltiples objetivos e intereses que muchas veces son conflictivos entre sí
- La gerencia social le asignará **gran importancia a las organizaciones y estructuras públicas** desde las que se desarrollan las políticas y programas sociales pues de ellas dependen también los resultados esperados. Promoverá, asimismo la coordinación intersectorial interorganizacional e intergubernamental apoyándose en mecanismos de diálogo concertación, redes e instancias de coordinación de políticas y programas, como elemento clave para avanzar en la integración y coordinación de acciones a beneficio del personal administrativo y familiares
- - La gerencia social estará **orientada tanto a resultados como a procesos**. Reconocerá que cada fase del ciclo de políticas –diseño generación de opciones implementación y evaluación es en sí misma, determinante de los resultados

como tambien lo es la interacción entre ellas es decir el proceso y la forma cómo se gestionan en su conjunto estos componentes

La gerencia social debe ser es un **campo de conocimientos y de prácticas** Por ende su propuesta tiene dimensiones tanto analíticas como instrumentales complementarias y articuladas entre si En su dimensión práctica, la gerencia social se apoyará en una caja de herramientas constituida por un conjunto de instrumentos que provienen de los ámbitos publicos y privados, adaptables y modificables para responder a los fines a los contextos donde se aplican y a los objetivos deseados

Los objetivos propios de la gestión social de los/as gerentes de bienestar social deben buscar

- Que los programas proyectos y servicios de bienestar social logren sostenibilidad
- Buscará el desarrollo de la autoconfianza en las poblaciones objetivos
- Construirá ciudadanía, aprendiendo a ejercer sus derechos y aceptar sus responsabilidades La participacion en los programa sociales se convertirá en uno de los principales mecanismos de enseñanza de ciudadanía para el personal administrativo
- Lograra la articulación social entre grupos sociales significativos, en nuestro caso con la Asociación de Empleados (ASEUPA) Centro de Orientación Infantil y Familiar (COIF) Vicerrectoria de Extensión, Clinica Universitario Clinica

Psicológica, entre otros y a lo externo con la Dirección General de Carrera Administrativa (DIGECA)

- Desarrollará una ética de compromiso social

Con la finalidad de lograr estos objetivos sugerimos las funciones que describe el Instituto para el Desarrollo Social (INDES) con dos categorías centrales funciones estratégicas y las funciones operativas las cuales son necesarias para un eficiente desempeño de los/as gerentes sociales

Desde una perspectiva del nivel gerencial hay por lo menos seis funciones estratégicas

- 1 **Monitorear el medio ambiente** El y la gerente social debe identificar y mantenerse actualizado sobre las tendencias externas a nivel nacional e internacional ya sea en la administración pública o en el medio ambiente político social y económico y su relación con las políticas y prioridades de la Universidad de Panamá. Debe tener un conocimiento crítico del entorno la aceptación de su complejidad y ambigüedad, la capacidad de construir mapas políticos el identificar a los involucrados, sus intereses y la capacidad de construir alianzas y coaliciones estratégicas
- 2 **Interpretar** El o la gerente tiene que interpretar adecuadamente todos los datos sobre el medio externo e interno de forma tal que le permita identificar oportunidades de largo plazo generar una visión de futuro diseñar y actualizar la misión efectiva de la Sección dar a conocer al personal administrativo y

autoridades las políticas prioridades cuestiones y tendencias de la organización y la manera en que estas orientaciones serán incorporadas en las actividades y productos

- 3 **Representar** Representar a la Universidad de Panamá en materia de bienestar social del empleado lo que implica, promover y defender sus actividades ante personas grupos externos y frente a las autoridades a nivel del sector público y privado Supone manejar el posicionamiento institucional
- 4 **Coordinar** Desempeñar funciones de vinculación e integración de las actividades con las diversas unidades administrativas de la Universidad de Panamá y con las actividades de otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales
- 5 **Planificar** Desarrollar y tomar decisiones sobre las metas objetivos y prioridades de largo y mediano plazo y elegir entre cursos alternativos de acción. Debe mantener una clara señal de misión, establecer direcciones precisas y los medios que le permitirán lograr las metas
- 6 **Conducir la unidad de trabajo** Clarificar las expectativas y transformar los planes en acciones concretas para lo cual se debe establecer objetivos y prioridades de corto plazo establecer un calendario implantar secuencia de actividades, asignar los responsables de las tareas y vigilar las correspondientes operaciones logísticas

Las funciones operativas del gerente social a desempeñar entre las más importantes figuran

- 1 **Presupuestar** Esta función implica preparar justificar negociar y administrar el presupuesto asignado para la gerencia del bienestar social del empleado
- 2 **Administrar los recursos y materiales** El cumplimiento de esta función asegura los suministros equipos e instalaciones supervigilar las compras y contratos y además monitorear las operaciones logísticas
- 3 **Gestionar el personal** En esta función el gerente social generará líderes desarrollará equipos de trabajo comprometidos creará un ambiente de aprendizaje institucionalizará a valores de confianza y cooperación y el manejo de relaciones con organizaciones gremiales En los aspectos más operativos implica proyectar el tipo y número de personal necesario para la organización y poner en marcha las funciones de reclutamiento selección, promoción y evaluación del desempeño
- 4 **Supervisar** Dirige y controla el trabajo cotidiano de los funcionarios estimula y reconoce el buen desempeño Esto implica estimular un trabajo en la máxima capacidad de los funcionarios la creatividad y la innovación, el entusiasmo el orgullo y el aprendizaje frente a los errores
- 5 **Monitorear la unidad de trabajo** Debe mantener actualizado el estado de situación de las actividades de la organización, identifica las áreas problemas y tomará acciones correctivas como la reasignación de tareas el reordenamiento del calendario la revisión de recursos etc
- 6 **Evaluar** Debe evaluar el grado de cumplimiento de metas y la efectividad/ eficiencia de las operaciones de la organización e identificar los medios para mejorar su desempeño

Para el desarrollo de estas funciones de tipo estratégico y operativo existe un conjunto de **competencias generales** que son fundamentales para el desarrollo de la tarea más alta de la gerencia, las cuales describimos a continuación

COMPETENCIAS GENERALES	DESCRIPCION
Competencias valoricas	Vocación de servicio La sensibilidad social La probidad y conducta etica Lealtad institucional
Competencias cognitivas	Practica de un pensamiento sistemico analítico y conceptual Capacidades creativas
Competencias sociales	Presencia personal Habilidades expresivas Capacidad de interacción en la diversidad

5 4 4.2 Programa de capacitación para los gerentes sociales

Sugerimos la implementación de un programa de capacitación en gerencia social el cual debe buscar que los participantes

- Conozcan y comprendan las transformaciones económicas políticas y sociales a nivel nacional e internacional
- Conozcan, discutan y se apropien de la lógica de inclusión, ejercicio democrático y formación de políticas y programas sociales
- Conozcan y discutan diferentes modalidades de intervención y de implementación
- Conozcan y discutan los desafíos que enfrentan las organizaciones para generar resultados
- Reconozcan los desafíos de la gerencia social para que puedan enfrentarlos adecuadamente con el apoyo de los marcos y las herramientas que les proporciona el enfoque de gerencia social

5.4.4.2 Herramientas para la gerencia social de programas, y servicios sociales

La participación del trabajador en los programas y servicios de bienestar social lo cual conducirá al logro de objetivos y una mayor productividad, por lo que esta mayor identificación redundará en un incremento de la productividad del funcionamiento de la Universidad de Panamá.

El principal objetivo que tendrá la gerencia social de bienestar social radica en el diseño y la implementación eficaz de las políticas sociales las cuales se caracterizan por ser

complejas experimentales e inmersas en ámbitos conflictivos La capacidad de los/as gerentes sociales para implementar políticas y resolver problemas que surgen en la ejecución de los programas y proyectos depende de los enfoques y herramientas gerenciales que maneje y apliquen, los cuales se ilustran en la propuesta

El conjunto de herramientas atenderá dos necesidades principales para la gerencia social de bienestar social del empleado a saber

- 1 Permitirá la adopción de un enfoque flexible y adaptativo para el manejo de los programas y proyectos
- 2 Proveerá instrumentos que fortalezcan el carácter estratégico de la gerencia social facilitará la construcción de visiones a largo mediano y corto plazo

Las herramientas de la gerencia social apoyarán la construcción de escenarios la elaboración de la visión a largo plazo que ayudarán a comprender el origen, la evolución y tendencias de las situaciones presentadas por el personal administrativo y a generar ideas innovadoras

HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA SOCIAL DE BIENESTAR DEL EMPLEADO EN LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

Tipo de herramientas	Descripción
Análisis del entorno	Esta herramienta es una guía que será de utilidad para caracterizar el contexto donde se desarrollen las políticas, programas y proyectos sociales de bienestar social del empleado. El desafío es evaluar la incertidumbre del entorno del personal administrativo y proponer estrategias seguras en medio de las condiciones que se presenten.
Análisis de los involucrados	Los/as gerentes sociales requerirán analizar el comportamiento de los actores (personal administrativo y familiares, Unidades Administrativas, Autoridades y Jefes, Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales entre otros) que sean afectados por las políticas y programas sociales y así evaluar la viabilidad sociopolítica de la misma.
Construcción de escenarios	Le permitirá a la gerencia social elaborar imágenes del futuro frente a una situación o problema. Se elaborará un conjunto de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y

	las estrategias de los actores
Planificación estratégica	Le permite a la gerencia social desarrollar una visión futura del bienestar social cuyo objetivo es responder eficazmente a las necesidades del personal administrativo Para esto se requiere que la aplicación sea dinámica y participativa, a través del cual los equipos de trabajo clarificarán la dirección futura de la Sección de Bienestar Social del Empleado lo cual implica al análisis de la misión, visión, oportunidades riesgos y capacidades
Análisis de problemas	Esta técnica es útil para la gerencia porque le permite examinar la problemática y establecer las relaciones de causas y efecto Sobre la base de un diagnóstico se facilitará la identificación de una situación a implementar para lograr el tránsito a una situación deseable donde el problema sobre el cual se interviene quedara resuelto a satisfacción
Instrumentos de preparación de programas y proyectos	Existen diversas metodologías y guías para la preparación o formulación de programas y proyectos sociales –se recomienda la aplicación del marco lógico herramienta de conceptualización y gestión de programas y proyectos que permitira

Seguimiento y evaluacion	Se aplicará para establecer el cumplimiento cabal y oportuno de las actividades planeadas y detectará las fallas internas y las condiciones externas que podrian estar afectando el desarrollo de las mismas con el fin de corregirlas oportunamente Esta herramienta abarcará los instrumentos y mecanismos necesarios para examinar los resultados, procesos efectos e impacto de las políticas programas y proyectos de bienestar social que se elaboren, ya sea a corto plazo mediano y largo plazo
Técnica de manejo de conflictos	Estas técnicas permitirán un manejo efectivo de procesos que facilitarán la creacion de acuerdos negociados entre los grupos de actores que tengan objetivos e intereses interdependientes y conflictivos entre si
Metodologia para promover y facilitar la participación	Engloba las metodologías y tecnicas de trabajo participativo a lo interno de la Universidad (Unidades Administrativas Asociación de Empleados grupos organizados) como a lo externo (grupo de actores e instituciones) que participan en el proceso de toma de decisiones gestión, evaluacion de politicas Esta tecnica involucra la planificacion estratégica, marco

	lógico la construcción de escenarios son elementos básicos para la gerencia social participativa.
Diseño y coordinación de redes interorganizacionales	El diseño de redes por parte de la gerencia (que formará parte del diseño organizacional) es un instrumento de la gerencia social que apunta a crear patrones definidos de relacionamiento entre distintas organizaciones que las conforman, con el fin de optimizar los resultados de las políticas. Muchas de las herramientas de la caja, antes descrita, se aplican para reforzar las funciones de coordinación.

Fuente: Caja de herramientas del Instituto para el Desarrollo Social (INDES)

Es importante que el personal administrativo considere que los programas y servicios de bienestar social tienen algún valor. Es importante también que le sirva a la familia del funcionario y que al diseñar los programas se tomen en cuenta las necesidades del personal administrativo.

Se considera que una administración correcta de los programas de bienestar social del empleado proporcionará resultados de tipo ganar-ganar para todos los actores involucrados e impulsará la productividad laboral de la Universidad de Panamá.

5 4 4 4 Acciones de mejora clasificadas por criterios de calidad que permitirán visualizar los resultados de los Programas de Bienestar del Empleado

**Criterios de Acciones de mejora
calidad**

Liderazgo

- Definición y documentación de la misión y visión de la Sección de Bienestar Social del Empleado la cual debe proyectarse a un departamento
- Elaboración de procedimientos que permitirán medir, revisar y aumentar los resultados clave
- Elaboración de un plan para recoger las sugerencias entre el personal
- Desarrollo de un procedimiento para definir prioridades de trabajo y difundirlas entre el personal y ante otras instancias
- Crear documentos informativos en los que se presenten y definan las estrategias del servicio
- Documentación de los mecanismos para informar a los clientes o proveedores de los medios que disponen para

manifestar queja y sugerencias

- | | |
|-------------------------------|--|
| Política y Estrategias | <ul style="list-style-type: none">• Elaborar un cuadro de variables del entorno socioeconómico• Desarrollo de un procedimiento para reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales tanto actuales como futuros• Establecer un procedimiento para valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno del servicio• Definición del esquema de procesos clave necesarios para llevar a cabo la política y la estrategia.• Desarrollo de un plan de calidad de los servicios de bienestar social• Procedimiento para revisar y actualizar la política y estrategia de los servicios• Documentación de los mecanismos utilizados para difundir la política y estrategia |
| Recurso humano | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un procedimiento para identificar clasificar y adecuar conocimientos y las competencias |

de las personas a las necesidades del trabajo

- Creación de un plan de formación
- Documentación del procedimiento para detectar la opinión del personal sobre sus necesidades formativas
- Procedimiento para análisis de las necesidades de desarrollo personal en colaboración con los interesados
- Documentación de los mecanismos para fomentar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora
- Documentación de las políticas estrategias y planes de comunicación entre el equipo directivo y el personal
- Elaboración de dispositivos de información escrita y soportes tecnológicos que posibiliten una mayor claridad y rapidez de la información

Redes y recursos

- Documentación de las alianzas establecidas con otras organizaciones o unidades próximas
- • Desarrollo de procedimientos destinados a la obtención de información sobre gestión de proveedores de los

servicios de bienestar social

- Documentación de los criterios que se utilizan para la asignación de los recursos disponibles entre las distintas unidades y miembros del servicio
- Procedimiento para asegurar que la asignación y utilización de recursos se ajustan a las prioridades marcadas por los planes y objetivos estratégicos
- Procedimiento para identificar implantar y difundir novedades tecnológicas Revisión de la eficacia de este proceso
- Establecimiento de mecanismos para gestionar relacionada con el desarrollo de la política y estrategia.
- Procedimientos para recoger generar y hacer uso de nuevos conocimientos con vistas a la mejora del servicio

Procesos

- Documentación de los procesos clave del servicio
- Elaboración de un manual de procesos que concreten las tareas del personal

- Elaboración de un mapa de procesos
- Desarrollo de indicadores de eficiencia y eficacia para cada proceso
- Documentación de los procesos de soporte que se reciben de otros servicios de la Universidad
- Procedimiento para conocer las necesidades de los usuarios
- Procedimiento para identificar e implantar innovaciones en los procesos que optimicen los recursos existentes
- Realización de un estudio comparativo con otros servicios y/o universidades para incorporar modificaciones en los procesos

Resultados

- Procedimiento para conocer las necesidades y grado de satisfacción de los usuarios de los servicios de bienestar social del empleado
- Programación de actividades culturales deportivas, ocio salud, desarrollo personal y a los familiares del personal administrativo entre otros
- Programación de actividades como agente socializador

(prevención de accidentes en relación a la salud higiene
medidas que favorezcan la igualdad de oportunidades)

- | | |
|-------------------------------|--|
| Indicadores de Calidad | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de mecanismos de revisión y mejora de los procedimientos• Numero de personas implicadas en equipos de mejora de la calidad• Numero de personas implicadas en programas de sugerencias• Tasa de respuestas a las encuestas de satisfacción• Tasa de absentismo laboral• Numero de accidentes laborales• Numero de quejas y reclamaciones• Satisfacción del personal con las tareas desempeñadas• Satisfacción con los compañeros de trabajo• Satisfacción con las condiciones laborales• Satisfacción con la gerencia y con la propia Universidad• Tiempo medio de respuestas a las demandas de |
|-------------------------------|--|

información

- Numero de sugerencias puestas en marcha/total de sugerencias

Fuente Criterios de calidad de los servicios de la Universidad de Granada, España 2007

5 5 Población Beneficiaria

El personal administrativo de la Universidad de Panamá y familiares

5 6 Metodología

Las autoridades de la Universidad de Panamá designaran una comisión especial y multidisciplinaria para el diseño de las políticas sociales y estrategias en materia de bienestar social

Sugerimos el siguiente equipo especializado

- Funcionarios de la Dirección de Personal con formación en gerencia social
- Director/a y Jefa de la Sección con formación en gerencia social
- Especialistas en Trabajo Social y especialidades a fines

5.7 Administración de la propuesta

La Vicerrectoría Administrativa, a través de la Dirección de Personal donde funciona la Sección de Bienestar Social del Empleado son las unidades ejecutoras responsables de la propuesta. Le corresponde a las autoridades de la Vicerrectoría Administrativa la articulación de programas proyectos y servicios en coordinación con otras unidades administrativas es importante la inclusión de la Asociación de Empleados de la Universidad de Panamá (ASEUPA) a lo interno Y a lo externo coordinación interinstitucional con otras instituciones gubernamentales y con organizaciones no gubernamentales con el objetivo de intercambiar información y recursos

CONCLUSIONES

- La gerencia social es un proceso que integra las energías y recursos de la organización social con la finalidad de identificar oportunidades, facilitar el cambio fomentar la innovación y alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la resolución de las necesidades sociales
- En el transcurso de los años en la Universidad de Panama se viene observando una pobre gestión de los programas y servicios de bienestar social dirigido a los empleados a pesar de las disposiciones que plantea el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 y la Ley nº 9 de Carrera administrativa de 1994 y demás políticas nacionales e internacionales que norman esta materia.
- Analizando los resultados de la presente investigación se concluye que la información sobre la gerencia social guarda estrecha relación con los resultados de estudios realizados por investigadores y docentes del Instituto para el Desarrollo Social (INDES) del Banco Interamericano de Desarrollo que menciona las limitaciones y problemas de la gerencia social a nivel estatal entre los hallazgos están los más tradicionales y burocráticos, con una limitada capacidad técnica, con tecnología atrasada, limitada capacidad de manejo de sistemas humanos y operando en una forma cerrada. Las políticas están siempre

subordinadas a otra área de mayor interés sin que se pueda establecer diálogo técnico-político en condiciones de equivalencia.

- Las gerentes sociales no identifican con claridad las políticas internacionales y nacionales sobre el bienestar social de los trabajadores lo que significa una debilidad respecto a las acciones que la Universidad realice a favor de su empleados/as
- El personal administrativo como las y los Gerentes Sociales de Bienestar Social del Empleado tienen una concepción tradicional del concepto de bienestar social. Actualmente el concepto de bienestar social ha evolucionado con las nuevas tendencias es más holístico e integral para el trabajador/a. Esta situación es similar a lo encontrado en investigaciones realizadas por el INDES en Centroamérica y Latinoamérica, donde se evidencia la concepción tradicional de ver el bienestar social solamente con un enfoque asistencialista.
- De las encuestas y entrevistas realizadas se detectó la carencia de investigaciones que permita identificar los tipos de servicios el diseño de programas. Se muestra una carencia en los programas de promoción y divulgación de los servicios existentes de Bienestar Social del Empleado y ambas gerentes expresaron que no cuentan con un programa apropiado de promoción y divulgación de los servicios

por lo tanto el personal administrativo no conoce todos los servicios situación esta que refleja debilidades en la Gerencia de Servicios Sociales

- En la gerencia de Bienestar Social dirigido a los empleados se evidenció las limitaciones en cuanto al proceso administrativo el manejo burocrático de los recursos, la carencia de redes de información interinstitucional aunada a una débil formación o capacitación de la gerencia social
- Los servicios que se brindan carecen de la participación del personal administrativo tanto en el diseño como en la implementación. Una de las causales es por no reconocer los factores sociales y de visualizar a las personas como seres que contribuyen a su propio desarrollo Se caracterizan por el apego a las normas burocráticas y la escasez crónica de recursos que les impiden acercar su gestión a las demandas y apoyo de los beneficiarios quienes deben ser los actores y sujetos de las políticas que se desarrollen en la Universidad de Panamá.
- El carácter burocrático en los que se gerencia los servicios de bienestar social no atiende a criterios de eficiencia y eficacia, entre las razones identificadas se tiene la falta de preparación de las y los gestoras/es y claridad en el enfoque de desempeño Cabe señalar que no se ha aplicado instrumentos para evaluar las políticas y si estas cumplen con el objetivo

RECOMENDACIONES

- Adoptar el nuevo paradigma de la gerencia social que consiste en una 'ruptura paradigmática, epistemológica y cultural que significa desaprender y vencer esquemas mentales y organizacionales rígidos. La ruptura de los esquemas organizacionales tradicionales significa pasar de la burocracia a la adhocracia o la equipocracia o en general a formas postburocráticas prevalecientes desde la revolución industrial que constriñen la creatividad, la innovación y el cambio tan necesarios para enfrentar los nuevos desafíos y las nuevas demandas que nos plantea el entorno
- La Universidad de Panamá, requiere del desarrollo sostenido de un Programa de Bienestar que brinde servicios de calidad a todo el personal administrativo por lo tanto este requerirá de políticas, presupuesto infraestructura, personal idóneo y tecnología adecuada que le permita proyectarse integralmente al personal administrativo y su entorno familiar con el fin de que a este personal se le provea las herramientas necesarias para que alcance un bienestar social y calidad de vida óptima, lo cual repercutirá en su productividad en la Institución
- Capacitación permanente a los gerentes sociales respecto a las nuevas tendencias del bienestar social

- Igualmente el Bienestar Social del Empleado requiere adecuar las oficinas de condiciones tales como accesibilidad, comodidad y sobre todo confidencialidad cuando el usuario es entrevistado por un/a especialista.
- Se requiere que la gerencia de bienestar social del empleado sea una gerencia social de políticas programas y proyectos que cuenta con los conocimientos herramientas, destrezas y habilidades políticas y técnicas que le permiten elevar la productividad de los recursos inteligentes a la organización para mejorar el desempeño de las políticas sociales que dirige y de un mayor impacto en las poblaciones meta
- Los programas de bienestar social dirigido a los empleados debe ser un servicio diseñado para proveerle las fortalezas que le permitan enfrentar situaciones de salud física, emocional familiares, la planeación de actividades posteriores a la jubilación, situaciones fortuitas asuntos relacionados a la trayectoria laboral dificultades financieras, legales o el despido y otras situaciones de salud como el cáncer el síndrome de inmunodeficiencia adquirida, entre otros
- Es importante que la Sección de Bienestar Social se someta a una autoevaluación periódica, con el objeto de identificar debilidades que le permitan mejorar la calidad de los servicios eficacia y eficiencia.

- Es necesario involucrar al personal administrativo para que participe plenamente en todo el ciclo de gestión de programas y servicios sociales de Bienestar Social del Empleado por lo tanto se debe fomentar la participación del personal administrativo y que sus opiniones se consideren en la toma de decisiones que afectan sus intereses relativas a sus necesidades y en la ejecución de programas
- Que los/as gerentes sociales apliquen los trabajos de redes tanto interinstitucional, como inter organizacionales y en colaboración con las organizaciones no gubernamentales, ello con la finalidad de aprovechar al máximo los recursos
- Implementar programas de bienestar social del empleado como por ejemplo el uso del tiempo libre ya que de acuerdo a criterios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se ha afirmado que el uso racional del tiempo libre posibilita al trabajador/a a realizar otros tipos de actividades recreativas culturales o sociales que le brindan la oportunidad de conocer otros campos interrelacionarse disminuir la tensión y el stress del trabajo diario lo que incrementará el sentido de pertenencia a la Institución, su productividad, oportunidades de desarrollarse integralmente Estos criterios también lo contempla el Reglamento de Carrera del Personal Administrativo del año 1985
- Que la vicerrectoría Administrativa a través de la Dirección de Personal nombre una comisión asesora, para que estudien esta propuesta y se definan los servicios de bienestar social de acuerdo a las normativas nacionales e internacionales en

materia de bienestar social a beneficio de los trabajadores administrativos y la institución

- De acuerdo a las sugerencias de programas o servicios que debería implementarse por la Sección de Bienestar Social la población a las que se aplicó el cuestionario sugiere más capacitación y que las mismas tengan énfasis en orientación a las familias y seguridad laboral. Se recomienda que se diseñe un programa de capacitación con la Sección de Capacitación que atienda a estas necesidades.
- Los resultados de la investigación guardan relación con los proyectos que deben realizarse para el mejoramiento del recurso humano en el Plan Estratégico del 2007-2011 de la Universidad de Panamá, por lo tanto se recomienda atender y capacitar al talento humano de la Institución en los siguientes proyectos:

* Diseñando un plan permanente de capacitación del Recurso Humano tomando en cuenta los valores, las diferentes tecnologías de la comunicación, la cultura de paz, el ambiente y la perspectiva de género.

*Desarrollando un programa de calidad que permita el intercambio de experiencias a través de pasantías, becas y otros recursos en base a la planificación con resultados.

***Implementando un sistema de incentivos con estándares de medicion en calidad para el mejoramiento individual y organizacional**

***Desarrollando un programa de salud ocupacional para el personal académico y administrativo de la Universidad**

***Estableciendo un programa de salud mental para el personal académico y administrativo**

***Ampliando los servicios integrales de salud al personal universitario de acuerdo a una cartera de servicios estructurada con la demanda esperada.**

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ANEXO N 1

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

Objetivo Analizar los servicios de bienestar social que desarrolla la Universidad de Panamá al personal administrativo que laboran en el Campus Universitario

Instructivo Lea detenidamente cada pregunta y marque con una (x) el recuadro que a su criterio sea su respuesta. La información será manejada de manera confidencial y la misma será utilizada para fines académicos

1 Unidad Administrativa _____ Fecha _____ 2005

2 Sexo Masculino ☐ Femenino ☐

3 Estado civil Soltero/a ☐ Casado/a ☐ Unido/a ☐
Divorciado/a ☐ Viudo/a ☐

4 Edad Menos de 25 ☐ 26 a 35 años ☐ 36 a 45 años ☐
46 a 55 años ☐ más de 56 años ☐

5 Cargo _____ 6 Profesión _____

7 Último Nivel de Educación Alcanzado

Primaria <input type="checkbox"/>	Segundo ciclo completo <input type="checkbox"/>
Primer ciclo incompleto <input type="checkbox"/>	Vocacional <input type="checkbox"/>
Primer ciclo completo <input type="checkbox"/>	Universidad incompleta <input type="checkbox"/>
Segundo ciclo incompleta <input type="checkbox"/>	Universidad completa <input type="checkbox"/>

8 Condición Eventual ☐ Permanente ☐

9 Años de Laborar en institución

Menos de 5 años ☐ 6-10 años ☐ 11-15 años ☐ 16-20 años ☐
21-25 años ☐ Más de 26 años ☐

10 ¿Cómo define usted el concepto de bienestar social?

11 ¿Considera usted que la institución desarrolla programas de bienestar social especialmente para todo el personal administrativo? Sí ☐ No ☐

Cuál o cuáles _____

12 ¿Conoce usted los servicios de bienestar social del empleado que dirige la Dirección de Personal?

Sí ☐ No ☐

¿Cuál o cuáles _____

12 1 En caso de responder si como se informó de la Sección de Bienestar Social

Seminarios de inducción ☐ Publicaciones periódicos ☐ Radio ☐
 Trípticos ☐ Televisión ☐ Notas ☐
 Afiches ☐ Compañeros ☐ Jefes ☐
 Otros ☐ _____

13 ¿Ha utilizado usted los servicios de la Sección de bienestar social del empleado que dirige la Dirección de Personal? Sí ☐ No ☐

En caso de responder si, conteste la siguiente pregunta

13 1 ¿Qué necesidades y/o problemas han sido atendidos por la Sección de Bienestar Social del empleado?

Físico <input type="checkbox"/>	Vivienda <input type="checkbox"/>
Emocional/Mental <input type="checkbox"/>	Educación <input type="checkbox"/>
Asistencia social <input type="checkbox"/>	Orientación <input type="checkbox"/>
Económico <input type="checkbox"/>	Recreación <input type="checkbox"/>
Asistencia social <input type="checkbox"/>	Desastres naturales/ <input type="checkbox"/>
Laboral <input type="checkbox"/>	Situaciones inesperadas
Familiar <input type="checkbox"/>	Otros <input type="checkbox"/>

Explique _____

14 Los servicios recibidos por Bienestar Social del Empleado han mejorado su situación y/o necesidad presentada Sí ☐ No ☐

Explique _____

15 ¿Cómo califica usted la sección de bienestar social del empleado en cuanto a

Servicios de bienestar social	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Infraestructura física				
Atención del personal				
Información de actividades				
Organización de eventos y actividades				

Explique _____

16 ¿Qué otros programas y servicios debería ofrecer la Sección Bienestar Social del Empleado

17 ¿Conoce usted si la sección de Bienestar Social del Empleado ha realizado un diagnóstico de las necesidades y problemas del personal administrativo?

Sí ☐ No ☐

Explique _____

MUCHAS GRACIAS

UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

ANEXO N 2

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL

ENTREVISTA FOCALIZADA A LAS JEFATURA DE BIENESTAR SOCIAL DEL EMPLEADO

Fecha.

Hora Inicio

Lugar

Entrevista.

Responsable **Licenciada Anabel Chen Molina**

Objetivo **Recopilar información acerca de Bienestar Social del Empleado de la Dirección de Personal**

- 1 ¿Cómo define usted el concepto bienestar social?**

- 2 ¿Qué políticas nacionales e internacionales hacen énfasis en los servicios y programas de Bienestar Social del Empleado?**

- 3 ¿Considera usted, que la Universidad de Panamá cuenta con políticas de bienestar social específicas para el personal administrativo? Explique**

- 4 ¿Qué normas institucionales respaldan la existencia del Programa de Bienestar Social del Empleado?**

- 5 ¿Existe relación entre el Reglamento de Carrera Administrativa y Bienestar Social del Empleado?**

- 6 ¿Cómo se inició Bienestar Social del Empleado?**

- 7 ¿Bienestar Social del Empleado es un Programa, Sección, o Departamento de Bienestar Social? Explique
- 8 ¿Cuál es la misión y visión de Bienestar Social del Empleado?
- 9 ¿Cuáles son los objetivos de Bienestar Social del Empleado?
- 10 ¿Existe relación entre los misión y los objetivos de la Universidad de Panamá con los objetivos de Bienestar Social del Empleado?
- 11 ¿Cuáles son las funciones de Bienestar Social del Empleado?
- 12 ¿Bienestar Social del Empleado desarrolla programas o servicios de bienestar social? Explique
- 13 ¿Qué programas desarrolla Bienestar social de la Dirección de Personal?
- 14 ¿Qué tipo de servicios Bienestar Social ofrecen al personal administrativo que labora en el Campus Central?
- 15 ¿Existe diversidad de los programas y/o servicios que se ofrecen? Explique
- 16 ¿Considera usted que los objetivo del programa satisfacen las necesidades y problemas del personal administrativo?
- 17 ¿Bienestar Social del Empleado cuenta con un diagnóstico de necesidades y problemas del personal administrativo?
- 18 ¿Se ha establecido cuál es el volumen de problemas y necesidades del personal administrativo y en qué Unidad Administrativa o cargo se encuentra.
- 19 ¿Cómo es el funcionamiento del programa, cuenta con una estructura organizativa?

- 20 ¿El personal que labora es suficiente? Si o no Que otros profesionales o disciplinas se requieren para al funcionamiento de Bienestar Social del Empleado?
- 21 ¿Cuenta con un calendario de ejecución de actividades?
- 22 ¿El personal administrativo tiene conocimiento de los servicios que se ofrecen?
- 23 ¿Qué medios utilizan para comunicar los servicios y actividades de Bienestar Social del Empleado?
- 24 ¿Cuenta el programa con algun plan estratégico que le permita definir prioridades y toma de decisiones? Explique
- 25 ¿Existe un equilibrio entre las demandas (problemas y necesidades) del personal administrativo y la disponibilidad de recursos infraestructura, equipo y mobiliario? Explique
- 26 ¿Cómo califica usted el apoyo de la administración de la Universidad de Panamá a Bienestar Social del Empleado?
- Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Deficiente ☐
- Explique?
- 27 ¿Cómo contribuye el programa al mejoramiento de la calidad de vida del personal administrativo?
- 28 ¿Cómo contribuye el programa y/o servicio en la productividad del personal administrativo?
- 29 ¿Existe algún mecanismo de evaluación de los servicios y actividades que desarrollan?

30 ¿Cuáles son las proyecciones futuras del programa en relación a las necesidades y problemas del personal administrativo?

Ley 9 de 20 de junio de 1994 “Por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa”

TITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1 La presente Ley desarrolla los Capítulos 1 2 3 y 4 del Título XI de la Constitución de la República de Panamá regula los derechos y deberes de los servidores públicos especialmente los de carrera administrativa en sus relaciones con la administración pública y establece un sistema de administración de recursos humanos para estructurar sobre la base de méritos y eficiencia, los procedimientos y las normas aplicables a los servidores públicos

Artículo 3 Son objetivos primordiales de la presente Ley los siguientes

- 1 Garantizar que la administración de los recursos humanos del sector público se fundamente estrictamente en el desempeño eficiente el trato justo el desarrollo profesional integral la remuneración adecuada a la realidad socioeconómica del país las oportunidades de promoción así como todo aquello que garantice dentro del servicio público un ambiente de trabajo exento de presiones políticas libre de temor que propenda a la fluidez de ideas y que permita contar con servidores públicos dignos con conciencia de su papel al servicio de la sociedad
- 2 Promover el ingreso y la retención de los servidores públicos que se distingan por su idoneidad competencia lealtad honestidad y moralidad que son cualidades necesarias para ocupar los cargos públicos que ampara esta Ley y sus reglamentos
- 3 Establecer un sistema que produzca el mejor servicio público que proteja al servidor público de carrera administrativa en sus funciones de las presiones de la política partidista y que garantice a los que obtienen el mandato popular llevar adelante su programa de gobierno

En caso de que alguna norma de esta Ley no sea clara se interpretará con base en estos postulados y según el glosario establecido en esta Ley

Artículo 4 La carrera administrativa se fundamenta en los siguientes principios

- 1 Igualdad de trato y oportunidad de desarrollo económico social y moral para todos los servidores públicos sin discriminación alguna
- 2 Incremento de la eficiencia de los servidores públicos y de la administración pública en general
- 3 Equidad y justicia en la administración de los recursos humanos al servicio del Estado

- 4 Competencia, lealtad, honestidad y moralidad del servidor público en sus actos públicos y privados

Artículo 5 La carrera administrativa es obligatoria para todas las dependencias del Estado y será fuente supletoria de derecho para aquellos servicios (sic) públicos que se rijan por otras carreras públicas legalmente reguladas o por leyes especiales

TITULO II ORGANOS SUPERIORES DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA

Artículo 6 Los órganos superiores de carrera administrativa son

- 1 La Dirección General de Carrera Administrativa
- 2 La Junta Técnica de Carrera Administrativa
- 3 La Junta de Apelación y Conciliación
- 4 Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos

Capítulo I Dirección General de Carrera Administrativa

Artículo 7 Créase la Dirección General de Carrera Administrativa con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el Título XI de la Constitución Política.

Artículo 8 La Dirección General de Carrera Administrativa funcionará como organismo normativo y ejecutivo de las políticas de recursos humanos que dicte el Órgano Ejecutivo y ajustará su actuación a las disposiciones de la Constitución Política, de la presente Ley y de los reglamentos que se dicten para su desarrollo

Artículo 9 Es función de la Dirección General de Carrera Administrativa fundamentar en métodos científicos la administración de recursos humanos del Estado y en consecuencia, cuando este dentro de sus facultades

- 1 Diseñar el sistema de administración de recursos humanos su organización, programas y mecanismo de ejecución, información, evaluación y control
- 2 Dictar los reglamentos, sistemas y procedimientos que faciliten la puesta en práctica de las medidas y disposiciones señaladas en la presente Ley
- 3 Ejecutar las políticas de recursos humanos del sector público basadas en las directrices del Órgano Ejecutivo
- 4 Presentar al Ejecutivo el anteproyecto de Ley General de Sueldos y/o sus modificaciones en base a los cuales se regirá la administración pública.
- 5 Administrar el régimen de salarios e incentivos y fiscalizar el régimen disciplinario

6 Dirigir los programas de evaluación de desempeño y productividad la capacitación y desarrollo de recursos humanos los procedimientos de ascensos y traslados y la terminación del ejercicio de la función pública

7 **Supervisar las condiciones de seguridad higiene y bienestar de los servidores públicos**

8 Autorizar la creación de los cargos de carrera administrativa y conferir el certificado de status respectivo a quienes cumplan los requisitos para ser considerados como tales servidores públicos

9 Colaborar con las carreras públicas establecidas por la Constitución y la Ley en aspectos técnicos comunes

10 Informar por los conductos regulares a los Organos Ejecutivo y Legislativo la evolución y control del sistema de carrera administrativa

11 Brindar apoyo a la Junta de Apelación y Conciliación a fin de garantizar la efectividad de los derechos consagrados en la presente Ley

12 Ejercer los demás deberes y atribuciones que le confieren esta Ley y sus reglamentos

Artículo 10 La Dirección General de Carrera Administrativa tendrá un Director General un Subdirector General y el personal directivo profesional técnico y de apoyo requerido para el cumplimiento de las funciones asignadas Además contará con las unidades administrativas encargadas de planificar organizar y desarrollar las áreas temáticas de planificación de recursos humanos clasificación de puestos retribución e incentivos evaluación del desempeño reclutamiento y selección capacitación y desarrollo y los otros temas pertinentes al sistema de carrera administrativa

Capítulo IV

Oficinas Institucionales de Recursos Humanos

Artículo 36 Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos de las entidades del sector público tendrán las funciones siguientes

- 1 Cumplir y hacer cumplir en sus respectivas instituciones la presente Ley sus reglamentos y las disposiciones que emanen de la Dirección General de Carrera Administrativa,
- 2 Asesorar al personal directivo de la institución pública respectiva en la aplicación de las normas y procedimientos de los programas técnicos de administración de recursos humanos y en acciones disciplinarias
- 3 Ejecutar las actividades técnicas y coordinar los diversos programas con la Dirección General de Carrera Administrativa
- 4 Desarrollar y tramitar las acciones del personal de su competencia para que sigan las normas y procedimientos establecidos en esta Ley y sus reglamentos
- 5 Llevar los controles registros y estadísticas del personal de la entidad

- 6 Participar en la preparacion de los anteproyectos de presupuesto del personal de la respectiva institucion y
- 7 Cumplir todas aquellas que le senalen esta Ley y los reglamentos

Artículo 37 Las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos realizaran los tramites en casos de accidentes laborales y de enfermedades ocupacionales ante la Caja del Seguro Social y servirán de enlace con esta institucion para dar cumplimiento a las normas establecidas en la legislación en materia de riesgos profesionales

TITULO III ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 38 Las instituciones consultarán a la Direccion General de Carrera Administrativa sus requerimientos de recursos humanos de acuerdo con el calendario para la preparacion del proyecto de Presupuesto General del Estado Estas consultas se basaran en la metodologia que, para tal efecto proporcione la Direccion General de Carrera Administrativa

El Ministerio de Planificacion y Politica Economica no procesara modificaciones a la estructura de personal de las instituciones publicas que no hayan sido consultadas previamente a la Direccion General de Carrera Administrativa al tenor de lo que establece el presente articulo

Artículo 39 Cada puesto de trabajo tendra la descripción especifica de las tareas inherentes y los requisitos minimos para ocuparlo Las descripciones deberán ser revisadas y actualizadas periodicamente

Artículo 40 La Clasificacion de puestos tendra su correspondiente nomenclatura, de acuerdo a la definicion de los deberes responsabilidades y requisitos minimos Cada puesto tendra un grado asignado segun su complejidad y jerarquia.

Artículo 41 La clasificación y reclasificacion de los puestos entrara en vigencia mediante resolucion que expida la Direccion General de Carrera Administrativa.

Artículo 42 La Direccion General de Carrera Administrativa, en coordinacion con las entidades estatales relacionadas con salud y trabajo hara cumplir las normas de salud ocupacional y seguridad laboral

Capitulo IV Control del Uso y Abuso de Drogas

Artículo 165 Todo servidor publico debe someterse sin previo aviso a exámenes de laboratorio para detectar drogas ilicitas o de abuso potencial por

requerimiento de las autoridades administrativas en la forma y circunstancias que señala esta Ley

Artículo 166 El servidor publico debe someterse a exámenes de laboratorio en los siguientes casos

- 1 1 Al estar en periodo de prueba,
- 2 2 Al corresponderle en caso de sorteo
- 3 3 A solicitud del superior jerarquico inmediato
- 4 4 A petición del servidor publico que alegue consumir drogas ilícitas o de abuso potencial

Artículo 167 El examen sera ordenado por las siguientes autoridades

- 1 Por la Dirección General de Carrera Administrativa en caso de los servidores publicos en periodo de prueba.
- 2 Por la autoridad nominadora del servidor publico en los casos en que se haga una pesquisa al azar. La pesquisa requiera de un sorteo previo y los servidores publicos a quienes corresponda por azar deberan someterse al examen de laboratorio
- 3 Por el superior inmediato de un servidor publico individualizado previa aprobacion del superior de ambos en virtud de indicios tales como el ausentismo la repetición de errores o accidentes de trabajo que sugieran o hagan sospechar la existencia del consumo de drogas ilícitas o de abuso potencial. En este ultimo concepto no podrán ordenarse mas de dos exámenes anuales del mismo servidor publico
- 4 Por el superior inmediato de un servidor publico de carrera administrativa que afirme que consume drogas ilícitos o de abuso potencial y que solicite que se le realice una prueba de laboratorio para su detección. Igualmente el superior podrá ordenar otras pruebas medicas por solicitud del servidor publico de carrera administrativa, para acreditar la condición de adicto

Artículo 168 Los exámenes los realizarán los laboratorios que se ganen dicho derecho por concurso de precios o licitacion publica, mantengan normas de control de calidad y utilicen metodos tecnicamente reconocidos

Artículo 169 La forma como se recogera, se transportará y se entregará la prueba, sera detallada en el reglamento respectivo así como en los instrumentos de contratacion administrativa utilizados por el Estado en su relacion con los laboratorios

Artículo 170 Si el examen resulta positivo y el afectado acepta haber consumido drogas ilícitas o de abuso potencial no sera necesario repetir ni confirmar el examen

Artículo 171 En caso de duda razonable de negación o de reclamo por parte del afectado se podrá optar por

- 1 Repetir el examen con la misma muestra y utilizando el mismo metodo
- 2 Repetir el examen con el mismo especimen que se debe haber guardado congelado utilizando otra prueba que sea comparable en especificidad y en sensibilidad a la anterior pero con diferente metodologia.
- 3 Realizar una prueba confirmatoria de mayor sensibilidad y especificidad tal como la espectrometria de masa, cromatografia de gas u otra que demuestre ser superior

Artículo 172 Si el examen confirmatorio resulta positivo se hara lo siguiente

- 1 Si se trata de un servidor publico en periodo de prueba, sera destituido y se le recomendará terapia de rehabilitacion o de reeducación
- 2 Si se trata de un servidor publico de carrera administrativa, se procedera como sigue si es la primera vez
 - a Será relevado temporalmente de ejercer funciones sensitivas y siempre que se someta a rehabilitacion o reeducacion, mantendrá su puesto
 - b Sera trasladado mientras dure su rehabilitacion o reeducación
 - c De acuerdo a recomendaciones medicas se le concederá el subsidio de enfermedad correspondiente a traves de la Caja de Seguro Social (C S S) y se le enviara a rehabilitacion o reeducacion
- 3 Si se trata de un servidor publico de carrera administrativa reincidente o que incumpla con el programa de rehabilitación sera destituido y se le recomendará terapia de rehabilitacion o reeducacion

Artículo 173 El Estado estimulará la creación y apoyara el funcionamiento de Organizaciones No Gubernamentales que avuden a la rehabilitacion o reeducacion de estos servidores publicos

2 6 2 DECRETO EJECUTIVO No 222 (De 12 de septiembre de 1997)

Por la cual se reglamenta la Ley no 9 de 20 de junio de 1994 que establece y regula la Carrera Administrativa

Que la Ley 9 de 20 de junio de 1994 que establece y regula la Carrera Administrativa determina un sistema de administracion de Recursos Humanos para estructurar sobre la base de meritos y eficiencia, los procedimientos y normas aplicables a los servidores publicos

Que es necesario dictar los Subsistemas Reglamentos y Procedimientos que faciliten la puesta en practica de las medidas y disposiciones señaladas en dicha ley

Que para la mejor comprensión del espíritu legislativo de la Ley 9 de 20 de junio de 1994 se hace necesario ampliar conceptos establecidos en sus normas legales para fundamentar el desarrollo de la reglamentación técnica

Que las disposiciones comprendidas en este decreto fueron recibidas por la Junta Técnica de Carrera Administrativa mediante Resolución N° 3 de 19 febrero de 1997

DECRETA

Artículo 1 El presente Decreto tiene el propósito de reglamentar los conceptos plasmados en la Ley 9 de 20 de junio de 1994 en adelante Ley Orgánica, a fin de fundamentar el desarrollo de políticas normas y procedimientos inherentes a la Carrera Administrativa sobre la base de la aplicación de los procesos y de las disposiciones legales establecidas

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 2 El Régimen de carrera Administrativa comprende la esfera de actividad funcional de la Administración de los Recursos Humanos del Estado regulado por la Ley 9 de 20 de junio de 1994 este Decreto y los reglamentos técnicos específicos dentro de los cuales deben empeñarse los servidores públicos

Artículo 3 Las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica y el presente Decreto se orientan a organizar preservar y proteger derechos reconocidos a los servidores públicos que han de acatarse y cumplirse tanto por las autoridades administrativas como por los servidores públicos o las organizaciones que los representan

Artículo 4 La normativa de la Carrera Administrativa se aplica al personal de la Administración Pública que se desempeña en puestos de carrera y que no pertenezcan a otras carreras públicas o grupos regulados por leyes especiales

Artículo 5 La aplicación del sistema de Carrera administrativa garantizará la equidad y justicia en la administración de los recursos humanos al servicio del Estado y promoverá que todos los puestos públicos sean ocupados por servidores que se distingan por su idoneidad competencia lealtad moralidad y honestidad

Artículo 6 La Carrera Administrativa garantizará iguales oportunidades a todos los servidores públicos de Carrera Administrativa fijando con antelación posibilidades

condiciones de caracter general e impersonal que promuevan su desarrollo ascenso sin que la dimension de la entidad constituya un factor limitante

Articulo 7 Todo nivel de carrera alcanzado por el servidor publico se acredita mediante reconocimiento formal que certifique la Direccion General de Carrera Administrativa.

Articulo 8 Cualquier modificacion que se haga al sistema de Carrera Administrativa, debera incorporarse a los reglamentos tecnicos especificos con debida antelacion para su correcta aplicacion, sin que la misma afecte los derechos adquiridos por el servidor publico

- 5 Articulo 9 La Direccion General de Carrera Administrativa y las Oficinas Institucionales de Recursos Humanos de las entidades de la Administracion Publica, seran responsables de la aplicacion de los diversos procesos contenidos en la Ley Organica, el presente Decreto y los reglamentos

CAPITULO XV DEL BIENESTAR DEL SUPERVISOR PUBLICO

Articulo 158 La Administración Publica a traves de sus entidades debera diseñar y establecer politicas para implantar de modo progresivo programas de bienestar social e incentivos dirigidos a la promocion humana de los servidores y su familia Asi como a contribuir al mejor ejercicio de las funciones asignadas

Articulo 159 Las entidades publicas garantizarán la ejecucion progresiva de las acciones de bienestar e incentivo destinando los fondos necesarios en aquellos casos que su otorgamiento sea directo o bajo convenio con otras entidades que cuenten con la infraestructura y medios correspondientes

Articulo 160 Los programas de bienestar social dirigidos a contribuir a desarrollo humano del servidor publico y de familia, procuraran la atencion prioritaria de sus necesidades basicas

Articulo 161 Los servidores contratados y personal cesante de la Administración publica tendrán acceso a los programas de bienestar social y/o incentivos en aquellos aspectos en que correspondan hasta por el termino de un año en la entidad de su ultimo servicio

Articulo 162 La Direccion General de Carrera Administrativa establecera las guias y disposiciones para la ejecucion de los programas de bienestar social incentivos en la Administracion Publica.

Articulo 163 Las instituciones publicas organizaran y mantendran actualizado el registro de sus servidores tanto activos como cesantes bajo la responsabilidad de la Oficina Institucional de Recursos Humanos

Artículo 164 La Dirección General de Carrera Administrativa organizará y mantendrá actualizado el registro de los servidores públicos para la cual las entidades públicas están obligadas a proporcionar la información que se les solicite

Artículo 165 El registro de servidores públicos será organizado de manera uniforme en todas las entidades públicas teniendo en cuenta que para efectos del Régimen de Carrera Administrativa, la Administración pública es la única. La Dirección General de Carrera Administrativa regulará y supervisará dichos registros

Artículo 166 Los datos del registro que genera la propia entidad se actualizan, los restantes son incorporados a pedidos y acreditación del interesado con documentos originales e incorporando en su legajo personal copias debidamente certificadas por la Oficina Institucional de Recursos Humanos

Artículo 167 Los documentos del registro que conforman el legajo personal del servidor se desplazan de oficio con él hasta el término de su ejecución en la función pública. Le corresponde a la entidad receptora ordenar el traspaso a esta del respectivo expediente personal

Artículo 168 La Dirección General de Carrera Administrativa suministrará los instrumentos e indicaciones sobre el mínimo de requisitos que deberán contener los expedientes personales y su debido manejo



Universidad de Panamá
Dirección de Personal

11/20
Cruzado
1/11/05


A QUIEN CONCIERNE
DP 0691 2005

La Suscrita Directora de Personal de la Universidad de Panamá a solicitud de parte interesada,

CERTIFICA

Hace constar que la Licenciada **ANABEL CHEN** con cédula de identidad personal No 8 522 526 Trabajadora Social de esta Dirección está realizando la investigación **"EL BIENESTAR SOCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA"**, para optar por el título de Maestría en Gerencia del Bienestar Social que dicta la Facultad de Administración Pública. La investigación que realiza la Licda. CHEN es de interés para esta Dirección, por lo tanto agradecemos facilitarle el apoyo con información documentación, entrevista u otro aporte para el desarrollo de esta investigación.

Dado en la Ciudad Universitaria 'Octavio Méndez Pereira' a los diez (10) días del mes de agosto de dos mil cinco


Licda. ILSE Ma. CRÓCAMO DE RODRÍGUEZ
Directora de Personal

Panama 11 de agosto de 2005

Licenciada
NUVIA DE JARPA
Directora de Políticas Sociales
Ministerio de Economía y Finanzas
FAX 269 5519

Estimada Directora

El motivo de la presente es para solicitar una cita con usted sobre la investigación que realizamos para la Dirección de Personal de la Universidad de Panamá el tema es **EL BIENESTAR SOCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA** para esto requerimos información sobre las políticas sociales dirigidas a los/as trabajadores públicos y/o administrativos u otra información concerniente a esta investigación

Agradecemos su atención agradecemos nos confirme a los teléfonos 264 3055 celular 6512 7768 correo electrónico anhen1670@yahoo.es

Atentamente



Licda ANABEL CHEN
Trabajadora Social
Dirección de Personal
Universidad de Panamá

Panama 19 de septiembre de 2005

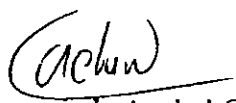
Profesor
GUSTAVO AROSEMENA
Director de Informatica
Universidad de Panama
E S D

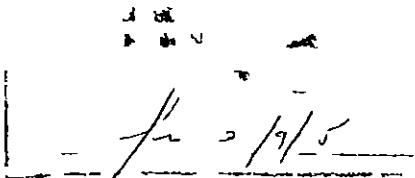
Estimado Director

El motivo de la presente es para solicitar el apoyo de la Direccion en facilitarme informacion para una investigacion que realizamos la cual es de interés para la Direccion de Personal. Estamos solicitando nos facilite el total de funcionarios administrativo clasificados por su cargo condicion sexo y edad

Esta investigacion tiene por tema **EL BIENESTAR SOCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA**. Agradecemos su apoyo en la prontitud de esta investigacion la cual estaremos finalizando el 11 de noviembre de 2005. Se adjunta nota de la Direccion de Personal donde se certifica el apoyo a esta investigacion

Para mayor informacion comunicarse al 264 3055 263 6133 extension 311 celular 6512 7768 o al correo electronico achen1670@yahoo.es


Licenciada Anabel Chen
Trabajadora Social
Bienestar Social del Empleado
Direccion de Personal



c c Licenciada Ilse Maria Crocama de Rodriguez Directora de Personal

Panama, 27 de septiembre de 2005

Magistra
LILIA RODRIGUEZ
Directora del Centro de Informacion
Y Documentacion Cientifica y Tecnologica
Vicerrectoria de Investigacion y Postgrado
Universidad de Panama
FAX 264-4450
E S D

Estimada Directora


En respuesta a la nota VIP 235-05 la cual adjuntamos solicitamos la colaboracion del Centro de Informacion y Documentacion Cientifica y Tecnologica, para el tema de investigacion ANALISIS DE LOS PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR SOCIAL QUE DESARROLLA LA UNIVERSIDAD DE PANAMA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO QUE LABORA EN EL CAMPUS UNIVERSITARIO En un primer momento estoy solicitando apoyo en la busqueda de informacion sobre

Ultimos congresos acuerdos sobre bienestar social a nivel internacional y nacional
Calidad de vida laboral especificamente del servidor publico ya sea a nivel nacional e internacional
Importancia del bienestar social del trabajador publico en la productividad de la empresa y/o organizacion, o más bien que relacion existe entre bienestar social del empleado y productividad
Experiencias de politicas sociales de bienestar social en instituciones v/o empresas a nivel nacional o internacional

Agradecemos el apoyo de esta investigacion que es de interes para la Direccion de Personal para mayor informacion los correos electronicos son achen1670@yahoo.es anabelchen@mixmail.com celular 6512 7768 o dejar mensajes en el telefono 264 3055

Hacemos la observacion de que no nos puede contactar en la Direccion de Personal ya que estoy de licencia por estudio esta investigacion esta programada para concluir el 11 de noviembre del presente año

Atentamente



Licda. ANABEL CHEN
Trabajadora Social
Direccion de Personal

c c Dra. Betty An Rowe de Catsambanis Vicerrectora de Investigacion y Postgrado

27/9

Panama, 27 de septiembre de 2005

Profesor
MIGUEL ANGEL CANDANEDO
Secretario General
Universidad de Panama
E S D

Estimado Secretario General

Medina

Laboro como Trabajadora Social en la Dirección de Personal y para optar por mi título de Magistra en Gerencia de Bienestar Social en la Facultad de Administración Pública estoy realizando la tesis la cual también es de interés para la Dirección de Personal con el tema EL BIENESTAR SOCIAL Y SU INCIDENCIA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

El motivo de la presente es para solicitar el apoyo de la Sección de Parlamentarias en facilitarme fotocopias sobre los acuerdos del Consejo Administrativo que se hayan realizado que tengan relación con el bienestar social del personal administrativo de la Universidad de Panamá

Agradecemos su colaboración para el desarrollo de esta investigación Para mayor información telefono 264-3055 celular 6512 7768 achen1670@yahoo.es

Atentamente



Licenciada
ANABEL CHEN
Trabajadora Social
Dirección de Personal

c c Magistra Sandra Brugiatti Asesora de la Tesis

Panama 12 de octubre de 2005

Senor
MIGUEL BOLAÑOS
Analista de Recursos Humanos
Direccion de Personal
Universidad de Panama
E S D


Estimado Senor Bolanos

El motivo de la presente es solicitar su apoyo en concedernos una entrevista con el objetivo de facilitarnos informacion sobre los antecedentes de la Creacion del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 y sobre los antecedentes de las condiciones de bienestar social del personal administrativo antes de la creacion de este Reglamento

Esta informacion es para el desarrollo mi Tesis de Maestria en Gerencia de Bienestar Social y los resultados de la investigacion son de interes para la Direccion de Personal el tema es **Analisis de los Servicios que Desarrolla la Seccion de Bienestar Social de la Direccion de Personal en la Universidad de Panamá al Personal Administrativo que Labora en el Campus Universitario**

Agradecemos su atencion a la presente

Atentamente


Licda Anabel Chen
Trabajadora Social

c c Licda Ilse Maria Crocamo de Rodriguez Directora de Personal

Panama 14 de noviembre de 2005

Licenciado
DAMIAN ESPINO
Secretario General
ASEUPA
Universidad de Panama
E S D

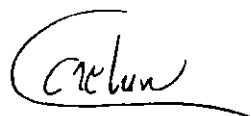
Estimado Secretario General

El motivo de la presente es solicitar su apoyo en permitimos entrevistar a funcionarios/as administrativos/as de la dirigencia de ASEUPA que propiciaron la Creacion del Reglamento de Carrera del Personal Administrativo de 1985 y sobre los antecedentes de las condiciones de bienestar social del personal administrativo antes de la creacion de este Reglamento. Agradecemos su respaldo en la obtencion de esta valiosa informacion historica y de ser posible facilitarnos los nombres de los/as dirigentes y en las Unidades Administrativas donde se le puede localizar.

Esta informacion es para el desarrollo mi Tesis de Maestria en Gerencia de Bienestar Social y los resultados de la investigacion son de interes para la Direccion de Personal el tema es **Análisis de los Servicios que Desarrolla la Sección de Bienestar Social de la Dirección de Personal en la Universidad de Panama al Personal Administrativo que Labora en el Campus Universitario**

Agradecemos su atencion a la presente. Para confirmar las entrevistas comunicarse al 264 3055 263-6133 extension 311 celular 6512 7768

Atentamente



Licda. Anabel Chen
Trabajadora Social

c c Licda. Ilse Maria Crocamo de Rodriguez Directora de Personal

Panama 14 de noviembre de 2005

Ingeniero

JUAN DE LA CRUZ

Jefe de Soporte Técnico

Dirección de Personal

Universidad de Panama


E S D

Estimado Ingeniero

El motivo de la presente es para solicitar su apoyo en facilitarnos información de algunos de los resultados de la Auditoría de Recursos Humanos realizadas en el año 2003 por la Dirección de Personal. La información solicitada son algunos datos generales del personal administrativo como son sexo, edad, nivel educativo, estado civil, condición de salud, entre otros aspectos.

Esta información es para el desarrollo mi Tesis de Maestría en Gerencia de Bienestar Social / los resultados son de interés para la Dirección de Personal, el tema es **Análisis de los Servicios que Desarrolla la Sección de Bienestar Social de la Dirección de Personal en la Universidad de Panamá al Personal Administrativo que Labora en el Campus Universitario**.

Agradecemos su atención a la presente. Para mayor información comunicarse a los teléfonos 264 3055 o la extensión 311.



Licda. Anabel Chen
Trabajadora Social

c.c. Licda. Ilse María Crocamo de Rodríguez, Directora de Personal

Panama 1 de noviembre de 2005

Profesora

TERESA SPALDING

Escuela de Trabajo Social

Facultad de Administracion Publica

Universidad de Panama

E S D


Estimada Profesora Teresa

El motivo de la presente es solicitar su apoyo en concedernos una entrevista donde nos pueda facilitar informacion sobre los antecedentes de la Creacion de la Seccion de Bienestar Social del Empleado de la Direccion de Personal

Esta informacion es para el desarrollo mi Tesis de Maestria en Gerencia de Bienestar Social y los resultados de la investigación son de interes para la Direccion de Personal el tema es **Análisis de los Servicios que Desarrolla la Sección de Bienestar Social de la Dirección de Personal en la Universidad de Panamá al Personal Administrativo que Labora en el Campus Universitario**

Agradecemos su atencion a la presente Para confirmarnos esta entrevista comunicarse al telefono 264 3055 263-6133 extension 311 o al correo electronico achen1670@yahoo es

Atentamente



Licda Anabel Chen
Trabajadora Social

c c Licda Ilse Maria Crocamo de Rodriguez Directora de Personal



SECCION DE POSTGRADO

VIP DP 504-08
16 de junio de 2008

Doctora

Nivia Campos Flores

Coordinadora a i

Maestria en Gerencia de Bienestar Social

Facultad de Ciencias de la Educación

Universidad de Panamá

E S D

Estimada Doctora Campos

Por medio de la presente le solicitamos la interposición de sus buenos oficios a fin de que se nos envíe a esta Dirección el Protocolo modificado o nuevo como resultado del cambio del Título de la Tesis de la estudiante **ANABEL CHEN** del Programa de Maestria en Gerencia de Bienestar Social según lo comunicado por usted mediante la Nota No FAP MGBS 25 con fecha 22 de mayo del presente año 2008. Dicha documentación nos será útil en la actualización de la inscripción y asignación del código de la Tesis que fuera asignado anteriormente.

Sin otro particular quedamos de usted

Eml

Atentamente

Dr. Filiberto Morales
Director

c Mgtr. Nicolás Jerome Director de Investigación y Postgrado



Universidad de Panamá
Facultad de Administración Pública

Panama, 6 de Marzo de 2006
DIP – MGBS 015

Doctor
Filiberto Morales
Director de Postgrado
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Universidad de Panamá
E S D

Estimado Doctor Morales

Adjunto a esta le estamos enviando el proyecto de investigación de la Licda Anabel Chen con cedula No 8 522 526 estudiante graduanda de la **Maestría en Gerencia de Bienestar Social** que se encuentra en la fase de elaboración de la tesis para optar por el Título correspondiente a los estudios realizados

El proyecto en mención está sujeto a la consideración de la Dirección de Postgrado para su respectiva codificación

Atentamente


Dra. Nidia Campos Flores
 Coordinadora Colaboradora

c.c. **Mgter. Nicolás Jerome** – Decano de la F A P
Mgtra. Delsa P. de Saavedra – Directora de Investigación y Postgrado Facultad de Administración Pública



RECCIÓN DE POSTGRADO

VIP DP 357-07

4 de mayo de 2007

Magister
Nicolas Jerome
Director de Investigación y Postgrado
Facultad de Administración Pública
E S D

Estimado Señor Director

Atendiendo solicitud de inscripción de tesis de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Bienestar Social remito copia de la misma con su respectivo código para los trámites pertinentes

NOMBRE DEL ESTUDIANTE	TÍTULO DE LA TESIS	CÓDIGO
Anabel Chen	El Bienestar Social del Personal Administrativo de la Universidad de Panamá Una Propuesta de Calidad	327-02-01-07 29

Atentamente

Dr Filiberto Morales
Director de Postgrado

Adj lo indicado

FM/bed



Dirección de Postgrado

DP 036 08

28 de enero de 2008

Magiste
Nicolas Jerome
Director de Investigacion y Postgrado
Facultad de Administracion Publica
E S D

Estimado Señor Directo

La Comisión de Investigación y Postgrado en Reunión 29 07 de 11 de diciembre de 2007 atendió la solicitud de prórroga para presentar y sustentar la tesis de grado de la estudiante **Anabel Chen Molina**, con cédula de identidad personal 8 522 526 del Programa de Maestría en Gerencia de Bienestar Social de la Facultad de Administración Pública, según notas s/n de 20 de agosto y nota s/n de 26 de noviembre de 2007 y evidencias presentadas

Sobre el particular la Comisión le informa que decidió autorizarle la prórroga solicitada, por un periodo de seis (6) meses, a partir de la fecha de esta comunicacion, en razón de las notas cursadas escritos y evidencias que fueron presentados con los cuales la estudiante sustentó su solicitud de prórroga, la cual se enmarca en lo normado y reglamentado por la Institución en esta materia

Le agradecemos tomar las providencias necesarias para que se cumpla lo aquí estipulado

Atentamente


Dr. Filiberto Morales
Director de Postgrado

Nota Entregar a la estudiante copia de esta nota y de la Resolución que adjuntamos

RESOLUCIÓN No 01 2008

La Comisión de Investigación y Postgrado en su reunión No 29 07 de 11 de diciembre de 2007 analizó la solicitud de prórroga de Tesis de la estudiante **Anabel Chen Molina** con cedula de identidad personal numero 8 522 526 del Programa de Maestria en Gerencia de Bienestar Social

CONSIDERANDO

PRIMERO Que el Artículo 8 acápite e y f del Reglamento de Estudios de Postgrado aprobado en el Consejo Académico No 11 96 de 13 de marzo de 1996 que se aplica en el presente caso a la letra dice así: ***El estudiante de un Programa de Maestria debe cumplir con todos los requisitos académicos y administrativos que no exceda los cuatro años a partir de la fecha de admisión de lo contrario tendra que cursar dos asignaturas las cuales deberán sumar seis (6) créditos y***

SEGUNDO Que la estudiante **Anabel Chen Molina** sustentó y presentó las evidencias de su solicitud de prórroga de conformidad con lo solicitado por la Comisión de Investigación y Postgrado con lo cual se determinó que la misma se enmarca en lo normado y reglamentado por la Institución en esta materia y dentro de los términos establecidos en el Reglamento General de Estudios de Postgrado aplicado

RESUELVE

PRIMERO Conceder a la estudiante **Anabel Chen Molina** con cedula de identidad personal numero 8 522 526 del Programa de Maestría en Gerencia de Bienestar Social **prorroga por un período de seis (6) meses** para que presente y sustente su tesis

Dado en la ciudad universitaria Doctor Octavio Méndez Pereira a los veinticinco dias del mes de enero de dos mil ocho (2008)



La Chorrera 9 de mayo de 2008

A QUIEN CONCIERNE

La Suscrita Profesional del Español certifica que ha revisado el documento escrito titulado ***Análisis de los servicios que desarrolla la Sección de Bienestar Social de la Dirección de Personal en la Universidad de Panamá al personal administrativo que labora en el Campus Universitario*** elaborado por la estudiante Anabel Chen con cedula de identidad personal nº 8 522 526 correspondiente al Proyecto de Tesis nº 327 02 01 07 29 como opcion de trabajo de graduacion

Atentamente

Benilda Fuentes

Profesora BENILDA FUENTES

Nº C I P 8 114 166

Adjunto copia del Diploma

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- 1 **ADAMES ROLDAN 1999** Influencia del Hogar en el Desempeño Ocupacional y Productividad Profesional Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Universidad de Panama.
- 2 **ADAMES MAYORGA, ENOCH 1997** En Desarrollo sin Pobreza. Lo Social y lo Económico en la Política. Políticas Sociales y Estilos de Desarrollo en Tiempos de Globalización IDEN Universidad de Panamá.
- 3 **ALVAREZ ADOLFO 1994** El Bienestar Social En Diseño de Proyectos de Bienestar Social
- 4 **ALBA, VÍCTOR. 1964** Historia del Movimiento Obrero en América Latina. Libreros Mexicanos Unidos
- 5 **ANDER EGG EZEQUIEL y AGUILAR, MARIA JOSE** Evaluación de Programas y Servicios Sociales Editorial Lumen Argentina. 1994
- 6 **ANDER EGG EZEQUIEL y AGUILAR, MARÍA JOSE 2001** Diagnóstico Social Editorial Lumen Argentina
- 7 **ANDER EGG EZEQUIEL 1972** Introducción a las Técnicas de Investigación Social Editorial Humanitas, Argentina.
- 8 **ANDI OIT 2002** Cámara Junior de Colombia.
- 9 **BRICEÑO AMÍLCAR. 2000** Estudio de un Programa de Beneficios para los Empleados y de su Administración en una Empresa Industrial Panameña. Vicerrectoría de Investigación y Postgrado Universidad de Panamá.
- 10 **BRICEÑO AMÍLCAR 2007** Sistema de Administración de Recursos Humanos Método Transversal Operativo A B

- 11 CASTRO FORMENTO MANUEL 2003 Teoría y Práctica de las Políticas Públicas Producción, Equidad Distributiva, Justicia Social Desarrollo Humano Panamá Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro
- 12 CONSEJO NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL 1994 Diseño de Proyectos de Bienestar Social Editorial Facultad de Humanidades, Universidad del Valle Santiago de Chile
- 13 CHADI MONICA 2000 Redes Sociales en el Trabajo Social Editorial Espacios, Buenos Aires, Argentina
- 14 CHAVARÍA, MARCELA y VILLALOBOS MARBELLA 1999 Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis
- 15 CHELKES CORINA 1998 Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación Segunda Edición, Universidad de Oxford México
- 16 CHIAVENATO IDALBERTO 2002 Gestión del Talento Humano Mc Graw Hill Interamericana. Colombia.
- 17 DESSLER, GARY 2001 Administración de Personal Octava edición México
- 18 DE CENZO DAVID Y ROBBINS STEPHEN 2003 Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa México
- 19 FÁBREGA P JORGE 2005 Constitución Política de la Republica de Panamá. Editorial Álvarez Panamá.
- 20 FERNÁNDEZ, MARÍA ISABEL GALLEGO FRANCO MERY Y OTROS 1991 Balance Social CELATS Peru
- 21 GURDIAN GUERRA REYMUNDO 1994 Metodología para la Elaboración de Proyectos de Investigación Editorial Portobelo Panamá.

- 22 HARBINSON FREDERICH H 1977 Recursos Humanos como Riqueza de las Naciones Buenos Aires, Editorial El Ateneo
- 23 NACIONES UNIDAS 1995 La Política de Bienestar Social, editorial Lumen, Argentina.
- 24 NAVARRO ALVARO 2002 Modernización del Estado y Gestión Pública en Centroamérica Una Agenda de Discusión, en Inversión Pública y Desarrollo Humano en el Contexto de la Modernización del Estado
- 25 OSZLAK, OSCAR 1996 La Modernización del Estado en América Latina en Inversión Pública y Desarrollo Humano en el Contexto de la Modernización del Estado
- 26 PIGORS PAUL Y CHARLES A MYERS 1995 Personnel Administration, a Point of View and Method Nueva York McGraw Hill 1
- 27 SULBRANDT JOSÉ 2002 Introducción a la Gerencia Social INDES
- 28 TAMAYO Y TAMAYO MARIO 1980 Metodología Formal de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México
- 29 UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS 2004 Conferencia en el II Encuentro Regional Andino de Trabajo Social, U M S A La Paz – BOLIVIA 2004
- 30 UNIVERSIDAD DE PANAMÁ.2003 Manual de Organización y Funciones de la Dirección de Planificación Universitaria. Dirección de Planificación y Evaluación Universitaria
- 31 VEGA, MA CECILIA 1998 Identidad y Formación Profesional Ponencia XVI Seminario Latinoamericano de Trabajo Social ALAETS

DOCUMENTOS OFICIALES

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA 1994 Ley N° 9 “Por la cual se establece y regula la Carrera Administrativa del 20 de junio de 1994

- 2 PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Decreto n 222 de 12 de septiembre de 1997 Por la cual se reglamenta la Ley n 9 de 20 de junio de 1994 que establece y regula la Carrera Administrativa
- 3 UNIVERSIDAD DE PANAMÁ 1997 Reglamento de Carrera del Personal Administrativo Aprobado por el Consejo General Universitario en Reunión 1085 del 8 de Agosto de 1985 Panamá. 64 Págs

DOCUMENTOS CONSULTADOS EN INTERNET

- 1 ALARCÓN DIANA 2001 Medición de las Condiciones de Vida Documento de Trabajo del INDES BID Febrero(En línea) Dirección URL [http //indes iadb org/publicaciones](http://indes.iadb.org/publicaciones)
- 2 BELLAVENCE MICHAEL Las Políticas Gubernamentales, Elaboración, Gestión y Evaluación En busca de un modelo de Análisis de Políticas y Programas (En línea) Dirección URL [http //www geocities com/cecilio_simon/bellavance.html](http://www.geocities.com/cecilio_simon/bellavance.html) (Consulta 29 de enero de 2003)
- 3 LICHA ISABEL 2000 Análisis del Entorno Herramienta de la Gerencia Social Documento de Trabajo de la INDES BID (En línea) Dirección URL [http //indes iadb org/publicaciones](http://indes.iadb.org/publicaciones)
- 4 LICHA ISABEL 1999 Herramientas de la Gerencia Social Notas de Clase Documento de Trabajo de la INDES BID (En línea) Dirección URL [http //indes iadb org/publicaciones](http://indes.iadb.org/publicaciones)
- 5 MOKATE KAREN MARIE 2003 Convirtiendo el “Monstruo” en Aliado la Evaluación como Herramienta de la Gerencia Social INDES BID (En línea) Dirección URL [http //indes iadb org/publicaciones](http://indes.iadb.org/publicaciones)

- 6 MOKATE KAREN MARIE 2003 Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad ¿Que queremos decir? INDES BID (En línea) Dirección URL [http //indes iadb org/publicaciones](http://indes.iadb.org/publicaciones)
- 7 UNIVERSIDAD DE PANAMÁ (En línea) Dirección URL [www up ac pa](http://www.up.ac.pa). marzo de 2008